

"يجب علينا جميعاً قراءة هذا الكتاب. يتيح الكتاب خبرات وأمثلة مفيدة سوف تساعدك في التطور كقائد بغض النظر عما إذا كنت ما زلت في بداية مسيرتك الوظيفية أم مديرًا تنفيذيًا مخضرمًا".  
ريكارد ستايبير، مدير التسويق الدولي، قسم شبكات التواصل الاجتماعي وتطوير المحمول، جوجل

# كلنا قادة

القيادة ليست منصباً  
بل أسلوب تفكير

فريدريك أرناندر



# مكتبة مؤمن قريش

لو وضع إيمان أبي طالب في كفة ميزان وإيمان هذا الخلق  
في الكفة الأخرى لرجح إيمانه  
(الإمام الصادق (ع))

[moamenquraish.blogspot.com](http://moamenquraish.blogspot.com)

كلنا  
قادة



# كلنا قادة

القيادة ليست منصبا،  
بل أسلوب تفكير

فريدريك أرناندر

## للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت [www.jarirbookstore.com](http://www.jarirbookstore.com)

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: [jbpublications@jarirbookstore.com](mailto:jbpublications@jarirbookstore.com)

## تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والفاتحة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسؤولية ونخلي مسؤوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسؤولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

## الطبعة الأولى ٢٠١٤

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.

Copyright © 2014. All rights reserved.

لا يجوز إعادة إنتاج أو تخزين هذا الكتاب أو أي جزء منه بأي نظام لتخزين المعلومات أو استرجاعها أو نقله بأية وسيلة إلكترونية أو آلية أو من خلال التصوير أو التسجيل أو بأية وسيلة أخرى .

إن المسح الضوئي أو التحميل أو التوزيع لهذا الكتاب من خلال الإنترنت أو أية وسيلة أخرى بدون موافقة صريحة من الناشر هو عمل غير قانوني. رجاء شراء النسخ الإلكترونية المعتمدة فقط لهذا العمل، وعدم المشاركة في قرصنة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف سواء بوسيلة إلكترونية أو بأية وسيلة أخرى أو التشجيع على ذلك. ونحن نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون: ٩٦٦١١٤٦٢٦٠٠٠ - فاكس: ٩٦٦١١٤٦٢٦٣٠٠ +

Cover design: Mackerel

© 2013 Fredrik Armander

All Rights Reserved. Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Jarir Bookstore and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

إن التسميات المستخدمة من جانب الشركات لتمييز منتجاتها عن غيرها من المنتجات غالباً ما تكون علامات تجارية مسجلة. لذلك فإن كل الأسماء التجارية وأسماء المنتجات المستخدمة في هذا الكتاب أسماء تجارية وعلامات خدمات وعلامات مسجلة أو علامات مسجلة لملكاها. ولا يرتبط الناشر بأية علاقة شراكة مع أي من المنتجات أو البائعين المذكورين في هذا الكتاب.

تحديد المسؤولية / إخلاء المسؤولية عن الضمان: بينما بذل الكاتب والناشر أقصى ما لديهم من جهد في إعداد هذا الكتاب، فإنهما لا يمثلان ولا يقدمان أي ضمان يتعلق بدقة أو شمولية محتواه. كما أنهما يخليان مسؤوليتهما عن أية ضمانات ضمنية. تم إعداد هذا الكتاب لكي يقدم معلومات دقيقة وموثقة فيما يتعلق بالموضوع الذي يناقشه، ويُباع على أساس أن الناشر ليس متوقفاً به تقديم أية نصيحة قانونية أو محاسبية أو مهنية، وأنه أو المؤلف لن يكونا مسؤولين عن أية أضرار يمكن أن تنشأ منه. فإذا ما كان من المطلوب مساعدة قانونية أو من أي خبير آخر، ينبغي الاستعانة بخدمات أحد الخبراء.

# WE ARE ALL LEADERS

LEADERSHIP IS NOT A POSITION  
IT'S A MINDEST

FREDRIK ARNANDER





غالبًا ما تُزعمُ الأسماء التي تستخدمها الشركات للتمييز بين منتجاتها أنها علامات تجارية. جميع العلامات التجارية المدرجة في هذا الكتاب هي علامات تجارية أو خدمية أو مسجلة أو تجارية مسجلة خاصة بأصحابها، ولا علاقة للناسر أو المؤلف بأي منتج أو بائع مذكور داخل الكتاب، كما لم تقم أية شركة مذكورة في هذا الكتاب بالتوصية به.

حدود المسؤولية القانونية/إخلاء طرف ضمان: رغم أن كلاً من الناسر والمؤلف قاما بكل جهد ممكن في إعداد هذا الكتاب، فإنهما لا يقدمان أية ضمانات فيما يخص دقة أو شمولية محتويات هذا الكتاب، وخاصة أية ضمانات لقابلية البيع أو التسويق أو مناسبته لأي غرض. ويتم بيعه بناءً على الاعتقاد بأن الناسر ليس مسؤولاً عن تقديم أية خدمات مهنية، وبالتالي فإن المؤلف والناسر غير مسؤولين عن أية أضرار تنشأ عنها. وإذا كان القارئ بحاجة لتلقي نصيحة مهنية أو غيرها من مساعدة أهل الخبرة، يجب أن تُطلبَ الخدمات من المهني المختص.

إلى ثيودور، وإستيل، ونيكولاس

# المحتويات

١	عرض المصعد
٣	القيادة لحقبة جديدة
٩	١. قادة العقلية كيف يمكننا أن نكون قادة
٣٥	٢. رواد الأعمال والمديرون والقادة نمط قيادتك الشخصي
٥١	٣. ذاتي الحقيقية عندما يبدأ كل شيء بقيادتك لنفسك
٧٩	٤. احرص دائماً على الظهور أنت وأفعالك كقائد
١٣٧	٥. دع الآخرين يمارسوا القيادة ركز على المحيطين بك
١٧١	٦. نظام التشغيل الثقافة التي تقود أفعالك
١٨٩	٧. البناء والفوضى تنظيم نفسك

٢٠٣	٨. الأفكار لا قيمة لها خلق واقعك
٢٣٣	٩. موظفون ذوو عقول متفتحة التعمين وفق فلسفة
٢٤٩	١٠. احذف الكلمات غير الضرورية التواصل، ببساطة
٢٦٩	أختبار ليدرشارت
٢٩٣	العب لعبة ورق القيادة
٢٩٥	مصادر أخرى
٣٩٧	المراجع لمزيد من القراءات
٣٠١	شُكر وتقدير
٣٠٣	نبذة عن المؤلف
٣٠٧	الفهرس

# عرض المصعد

مثل أي خطة أعمال جيدة، يحتوى هذا الكتاب على عرض المصعد: عرض تقديمي قصير يعبر عن جوهر الفكرة في الثواني الم معدودة التي يستغرقها صعود المصعد من طابق لآخر.

١. الرؤية: كلنا قادة بالفطرة؛ فالقيادة ليست منصبًا، لكنها أسلوب تفكير.

٢. المهمة: أن تصبح قائدًا حتى يصبح الآخرون كذلك أيضًا.

٣. كيف؟ عبر مائة مبدأ قيادي يتم تطبيقها اليوم.

٤. قيمتك: فهم أي مبدأ من تلك المبادئ سوف يطور من قيادتك.

٥. لماذا يجب أن تكون جميعًا قادة؟ من أجل بناء مؤسسات يتسم أداؤها بالسرعة والتركيز لتحقيق النجاح في عالم الأعمال الحديث.



# القيادة لحقبة جديدة

في زمن التطور التقني المتلاحق والتذبذب الاقتصادي، لن تزدهر المشاريع الناجحة سوى من خلال تشجيع الموظفين في كل المستويات للقيام بدور فعال في قيادة أنفسهم ومؤسساتهم. ويهدف هذا الكتاب لمساعدتك - أياً كان موقع مسيرتك المهنية - على التفكير بشكل مبادر، وتحمل المسؤولية، والتميز في العمل والحياة من خلال القيادة القوية.

تزداد بيئة العمل عالمية وتسارعاً في الإيقاع، ولن تقبل المواهب الشابة، التي تتسابق الشركات على توظيفها، بالهياكل الوظيفية التقليدية. بالتالي، سوف يتغير الفهم العام للقيادة أيضاً.

ما زالت معظم الكتب، التي تتناول القيادة حالياً، تتحدث عما قبل الحقبة الرقمية. لذا، سوف يساعد هذا الكتاب المخضرمين من المديرين ورواد الأعمال من كل المستويات على تحديث طريقة فهمهم للقيادة والاستمرار في مواكبة البيئة المتغيرة على عالم الأعمال، وكذلك إكساب الذين مازالوا يبدأون مسيرتهم في عالم الأعمال ميزة الأسبقية.

وانطلاقاً من خبرتي في الشركات الناشئة، وفي محاولة خلق مؤسسات مرنة تتميز بسهولة التعامل من خلال القيادة في كل المستويات وتشجيع الإبداع وروح المبادرة، يحدد الكتاب مبادئ وأدوات تجعل من الجميع قادة. وقد جاء هذا الكتاب رداً على الحاجة لتوجه جديد لمفهوم القيادة. يبدأ

الكتاب بالرؤية التي تقول إننا جميعاً يمكننا أن نصبح قادة - ويجب علينا أن نصبح كذلك لنواجه التحديات الجديدة بعالم الأعمال اليوم.

لم يشهد عالم ريادة الأعمال منذ حدوث ما يسمى بفقاعة الإنترنت في أوائل الألفية تحركاً بمثل هذه القوة تدفعه الفرص الناتجة عن التقنية الحديثة (وانخفاض تكلفة تلك التقنيات)، والبنية التحتية العالمية للاتصالات، وشبكات التواصل الاجتماعي، والسلوك وأنماط المعيشة للاستهلاكيين المستجدين، وأساليب المعيشة الجديدة، وتدويل رأس مال المخاطرة، وظهور جيل جديد من رواد الأعمال.

اليوم يحدث هذا ليس فقط في الغرب بل في آسيا وأمريكا الجنوبية وأوروبا الشرقية وأفريقيا؛ فهناك أزمة فيما يخص الاقتصاد الكلي، ولكن المبتدئين يحلقون عالياً في القطاع التقني. في الوقت نفسه، فإن عالم الأعمال اليوم يتسم بالسرعة لدرجة أنه يتطلب فكراً جديداً في الإدارة والقيادة وريادة الأعمال.

هناك ثلاثة تحولات رئيسية تشكل أساساً لهذا الكتاب:

١. من المؤسسات التي تحتوي على التدرج الوظيفي إلى المؤسسات التي لا تعتمد على الهياكل الوظيفية. الشركات الحديثة لا تحتوي إلا على قدر يسير من الهياكل الوظيفية أو لا تحتوي على هياكل وظيفية من الأساس.

٢. من ريادة الأعمال والمشاريع والإدارة إلى القيادة. الكيفية التي تُبنى بها المؤسسات من خلال بناء البشر.

٣. من المركزية إلى اللامركزية. سرعة العمل تحتاج إلى المبادرة في اتخاذ الأفعال.



أعدَّ هذا الكتاب لجيل جديد من القادة؛ نجاح الشركات الحديثة لا يتحقق من خلال سلطة بضعة أشخاص يشغلون مناصب قيادية، ولكنه يعتمد على توجه غير هرمي (بعض الأفراد يقول "من أسفل لأعلى"، ولكن هذا سيوحي بتسلسل وظيفي تقليدي)؛ حيث يتحمل الجميع المسؤولية، ويدفعون عملية الابتكار للأمام ويتصرفون انطلاقاً من المبادرة. يمثل هذا التوجه في القيادة حلاً للتحديات التي تواجهها معظم الشركات في الأسواق سريعة النمو، كما أنه يروق أيضاً لأصحاب المواهب الذين تريد الشركات توظيفهم.

نأمل أن يغيّر هذا الكتاب الطريقة التي يرى بها الناس القيادة من النظرة التقليدية؛ حيث يحكم بضعة أفراد على بقية القطيع، إلى النظرة الحديثة؛ حيث للقيادة أهمية في كل المستويات الوظيفية في الشركة. في عالم مليء بكتب الإدارة والأعمال، فإن ما يحتويه هذا الكتاب يميزه عن بقية تلك الكتب بأربعة أشياء رئيسية:

- أولاً، عادة ما تكون كتب القيادة موجهة نحو مجموعة معينة يمكن تعريفها بالقيادة التقليدية: المديرين التنفيذيين، و"القباطنة"، والرؤساء، والمشرفين، والمديرين، والقادة، والرؤساء، وكبار الموظفين. والقائد التقليدي في الأدب، سواء كان خيالياً أم واقعياً، هو رجل ذو رؤية، ويوجه شركة كبرى أو جيشاً محارباً أو مشروعاً كبيراً نحو النجاح. هذا الكتاب ليس فقط للقيادة التقليدية، بل أيضاً للذين يعملون في أي موقع في مؤسسة ما، وكذلك الذين يريدون أن يصبحوا آباءً ناجحين مثلاً ويريدون تولي مسؤولية حياتهم وعلاقاتهم في مختلف المجالات، إلى جانب القادة غير التقليديين والذين يسمّون بقيادة التوجه أو العقلية. لذا، يمكن القول إن كل موقف يمكن أن يدعو لممارسة القيادة، وإن كل إنسان يمكن أن يصبح قائداً؛ فالقيادة ليست منصباً، بل هي حالة عقلية.

• ثانيًا، هذه محاولة لتبسيط فكرة القيادة الرنانة والمجردة إلى حد ما لتصبح سهلة الفهم للجميع. تعرض العديد من كتب القيادة توجهاً أكاديمياً ثقيلاً يتسبب في إبعاد الناس عن قراءة كتب القيادة. فلماذا إذن لا نجعل مفهوم القيادة أمراً بسيطاً، وواضحاً، وسهل التطبيق؟

• ثالثاً، معظم الكتب التي تم تأليفها عن هذا الموضوع أُعدت في الولايات المتحدة، وهي موطن كتب التحفيز والتنمية الذاتية والعمل، وهي الدولة التي نجد فيها أيضاً أكبر الشركات والأسواق وأدكى البحوث الأكاديمية من أفضل الجامعات في العالم وأكثر المديرين التنفيذيين غروراً. إنني معجب بثقافة سوق العمل الأمريكي الحيوية وكذلك بالعديد من رواد الأعمال والشركات الأمريكية الرائدة التي خلقتها تلك الثقافة، ولكن من الممكن أيضاً أن نجد بين المؤسسات الأمريكية تلك التقليدية والتي تعتمد على الهيكلية الوظيفية. لذا أردت أن أؤلف كتاباً عن الأعمال من البلاد الإسكندنافية، وهي موطن المؤسسات الديمقراطية غير الهرمية والتي يتم فيها اتخاذ القرارات في جو من المساواة.

• رابعاً، هذا ليس كتاباً موجهًا بالأساس للشركات الكبرى، ولكنه يتحدث عن القيادة في المشروعات الصغيرة والنامية، والشركات التي مازالت تنمو حيث يلعب الجميع دوراً مهماً في تشكيل النتائج. لا أدعي أنني أمتلك الخبرة الاحترافية فيما يخص إدارة الشركات الكبرى؛ حيث إنني قضيت معظم حياتي المهنية في الشركات النامية والمشروعات الجديدة والصغيرة. ورغم ذلك، هذا الكتاب يمكن أيضاً أن يكون مفيداً في تحويل الشركات الكبرى والتقليدية والتي تواجه التحديات القيادية نفسها - إن لم تكن أكبر - في هذه الحقبة التي تتميز بالتغير السريع.

باختصار، هذا الكتاب بسيط وإسكندنافي ويناسب كل الناس في أي موقف. هل يبدو الأمر كما لو كان كتاباً للقيادة من شركة إيكيا للأثاث؟ حسنًا، هذا الكتاب يأتي مفكك في طرد مثل بعض قطع الأثاث، لكن على النقيض من تجميع قطعة أثاث من دليل يدوي، فإن القيادة لا يمكن أن يتم تلقينها بواسطة تعليمات ورسوم بيانية؛ فالقيادة يتم تعلمها عن طريق الفعل، والتأمل في الناتج، واتباع ما يمليه عليك قلبك، كما يمكن القول إن القيادة لا تتعلق بالفرد. لذا ربما يشبه الكتاب منتجات شركة إسكندنافية أخرى، وهي ليجو، فأنت ترتب قطع اللعبة بأية طريقة تروق لك. أتمنى أن تحظى بوقت طيب في أثناء قيامك بذلك.

وفي النهاية، لم أكتب هذا الكتاب لأنني خبير في مجال القيادة ولدي مهمة وهي مشاركة الآخرين الحكمة التي أمتلكها، ولكنني كتبت لأنني ارتكبت الكثير من الأخطاء، واضطرت للتفكير كثيرًا في القيادة، وكان يجب عليّ التدرّب لأكون قائدًا أفضل. اكتشفت أنني كنتُ قائدًا غير ماهر، وكان يجب أن أتعلم لأصبح قائدًا أفضل. ربما أكون مثلك؛ اكتسبت خبرات بشكل تدريجي ومؤلم عما يمكن أن يصلح، وما لا يصلح.

قمتُ بتقسيم الكتاب لمائة مبدأ عن القيادة، كل واحد له عنوانه الخاص واختصار يناسبه. إن استخدام تلك الاختصارات هو طريقة للتعلم عن طريق تلخيص تجربة ما لمبدأ ذي معنى؛ ولكنها تمثل أيضًا نوعًا من المفارقة؛ حيث يمثل عالم الأعمال الكثير من الاختصارات وحتى في شركتي أجد إفراطًا مريبًا في الاختصارات مثل أ. م. أ (اجتماع مجموعة الإدارة) وم. ح. ر. (مدير الحساب الرئيسي). على أية حال، فإنني أتمنى ألا يمثل استخدام تلك الاختصارات فقط سخريّة من هذا الاتجاه، ولكنه يعرض أيضًا أفكارًا جديدة مفيدة.

دافعي الأساسي ليس فقط تحسين مهارتي في القيادة، ولكن أيضًا نشر القيادة المفيدة، وإلهام الآخرين في مؤسستي. أعتقد أن أي شخص هو قائد بالفطرة، ويمكن أن يكون كذلك.

فريدريك أرناندر

لندن، ٢٠١٢



## الفصل الأول

# قادة العقلية

كانت شركتي تمر بمنتصف مرحلة محمومة وكثيرة المطالب وكان يصعب إدراك ما يحدث بوضوح. عندما تعلق في دوامة من المشروعات سريعة النمو وكثيرة التحديات، تحتاج إلى التوقف، أيًا كانت المرحلة التي أنت فيها، والتراجع خطوة للوراء والابتعاد قليلاً. وهذا ما فعلته.

كان مدرب اليوجا الخاص بي يقول لي: "لا تنسَ التنفس"، وكانت هذه نصيحة مفيدة جداً. بدون التنفس، لن نحيا. وبدون "التوقف" لالتقاط الأنفاس" والتأمل، لن نتعلم. وبينما يعتبر الدافع هو أول خطوة على طريق القيادة، فإن الخطوة التالية المهمة هي إنفاق الوقت في التفكير في أفعالك والتعلم من النتائج. القيادة تبدأ بالتعلم. لهذا أيضاً، سوف تجد على مدار هذا الكتاب نقاطاً للتأمل في نهاية كل فصل لمساعدتك على التعلم مما قرأت.

يتحدث هذا الفصل عن التفكير في مهاراتك القيادية - وكيف نصبح جميعاً قادة.

## # ٠٠١ قائد العقلية ( ق. ع )

### الفرق بين القائد التقليدي وقائد العقلية.

أريد أن أبدأ بمبدأ بسيط جداً يمثل الأساس الفلسفي لهذا الكتاب؛ كلنا قادة. إذا كان هذا صحيحاً، فماذا يعني للمؤسسات والأفراد؟ سل عينة عشوائية من الأشخاص ما إذا كانوا يعتبرون أنفسهم قادة، وغالباً ما ستحصل على ثلاثة أنواع مختلفة من الإجابات: "نعم، أنا قائد" أو "لا، لست بقائد" أو "ربما أكون قائداً، لست متأكداً. ماذا تقصد؟". هناك العديد من الأسباب وراء إمكانية عدم اعتبار نفسك قائداً:

- أنك لا تشغل منصباً قيادياً رسمياً. لذا، بالنسبة لك، فإن أي شخص آخر يمكن أن يكون قائداً.
- لا تريد أن تكون قائداً؛ فأنت مرتاح لأن "يقودك" الآخرون.
- لا تعلم ما تعنيه القيادة حقاً؛ فهي بالنسبة لك لفظة جديدة ومحيرة.

علاوة على ذلك، إذا كنت تظن أن لديك دوراً قيادياً مثل أن تكون مديراً إدارياً أو رئيساً لأحد الأقسام، ربما ينتابك التشوش بسبب فكرة أن الجميع قد أصبحوا قادة فجأة. ماذا يعني هذا بالنسبة لسلطتك التي اكتسبتها بعد عناء ومشقة؟

الإجابة تكمن في الفارق بين القائد ذي منصب تقليدي ومسمى وظيفي على بطاقة التعريف، وبين قائد تبنى أسلوب تفكير قيادي؛ يمكنك أن تسمي الفريق الأول القادة التقليديين والثاني قادة العقلية.

## القيادة

قائد عقلي (ق.ع.)	قائد تقليدي (ق.ت.)
= لديه أسلوب التفكير القيادي	= له مسمى وظيفي رسمي
= يتحمل المسؤولية	= لديه مسؤوليات
= مبادر بالفعل	= عرضة للمحاسبة
= يتعامل مع الجميع	= يتعامل مع بعض الأفراد
= سلطته تكمن في شخصيته	= سلطته تكمن في منصبه

دعوني أريكُم مثلاً لتوضيح الفارق بين القادة التقليديين وقادة العقلية. تخيل وكالة تسويق عبر الإنترنت؛ العمل التقليدي في هذه المؤسسة هو إدارة حملات تسويق لمنتجات الشركة العميلة عبر الإنترنت. سوف تجد في هذه المؤسسة ثلاثة أدوار: ١- مدير مبيعات، ووظيفته بيع المنتج الجديد للعملاء الجدد. عندما يتم بيع المشروع الجديد، يأتي دور ٢- مدير الحملة، والذي يقوم بإعداد وإدارة حملة التسويق ورفع النتائج للعميل. قام العميل أيضاً بتعيين ٣- مدير الحساب الرئيسي، وهو شخص يتم التواصل معه للتأكد من أن المشروع يسير بسلاسة، بينما يحاول أن يبيع المزيد من الخدمات للعملاء.

الآن، من يكون مسؤولاً فعلاً أمام العميل - رقم ١ أم ٢ أم ٣ أحدهم أعدّ عقداً، والآخر ينفذ العقد، والثالث يقوم بتطوير العلاقة مع العميل. كلهم لديهم أدوار محددة في العمل مع العميل ولكن من المسؤول في النهاية؟ يمكنهم جميعاً أن يصبحوا قادة تقليديين، إذا كان هذا دورهم المحدد

في المؤسسة. يمكن أن يكون أحد الأدوار الثلاثة منوطاً بالمسؤولية أمام العميل، ويكون، على سبيل المثال، مدير الحساب الرئيسي، وربما يكون هناك رئيس قسم مسئول بشكل رسمي أمام العميل. كذلك فإنه من الممكن مثلاً أن يكون كبير المديرين التنفيذيين هو القائد التقليدي؛ أي أنه من يتولى المشروع، وعرضه للمحاسبة أمام العميل، والمسئول عن النتائج. لكن إذا قمتَ بجعل أحد الأشخاص مسئولاً، فإن الآخرين سيشعرون بأن مسئوليتهم أقل.

ماذا لو حدثت فجأة مشكلة تتخطى حدود مسؤوليات الدور التقليدي؟ ألن يكون من الأفضل للجميع أن يشعروا بالمسؤولية تجاه العميل، وبأنه يمكنهم أن يتصرفوا لحل أية مشكلة تطرأ فيما يخص العميل؟ ألن يكون من الأفضل إذا كان يمكنهم تحديد فرص حدوث الأزمات بشكل مسبق، والتعامل معها؟ ألن يكون من الأفضل كثيراً بالنسبة لك كعميل أن تدرك أن كل معارفك في المؤسسة يشعرون بمسؤولية تجاه إنجاح حملتك؟ ألن يكون من الرائع أن يكونوا استباقيين بدلاً من أن يوجههم القائد التقليدي للتصرف تجاه أية أزمات تحدث؟ في شركة يديرها القادة ذوو الأسلوب القيادي في التفكير، فإن تولي القيادة أمرٌ يمكن للجميع القيام به. القائد ذو التفكير القيادي سيتواجد ليس فقط لإعطاء قيمة إضافية للعميل، بل أيضاً، وعن طريق التفكير كقائد، لتحديد الفرص المناسبة للشركة ودعم زملائه والأخذ بزمام المبادرة من أجل تطوره الشخصي. تخيل شركة كل من يعمل فيها يمتلك التوجه الفكري القيادي.

ولكن إذا كان الجميع مسئولين، لن يصبح هناك من يكون عرضة للمحاسبة، أليس كذلك؟ هناك نوع من التوازن يحدث بين القادة التقليديين وقادة العقلية؛ فالقادة التقليديون يتصرفون بديكتاتورية، وهذا يقلل من الدافع لدى القادة ذوي العقلية للتصرف بشكل مستقل ومبادر، وهو ما يجعل قلة فقط تشعر بالمسؤولية. عندما تسمع جملة "دعني أرجع في الأمر لمديري"، يجب أن تدرك حينها أنك في ثقافة إدارية تقليدية.



ولكن مع ذلك، إذا كانت هناك مؤسسة بها قادة عقلية أقوياء؛ حيث يمارس الجميع القيادة بشكل مستقل، فإن هذا من الممكن أن يمثل خطراً يتهدد الهيكل الوظيفي المفيد والواضح، وكذلك يتهدد أدوار القادة التقليديين. في أقصى اليمين، لديك قائد وحيد بطبيعته الجميع (النموذج القديم)، وعلى الجانب الآخر، يوجد قائد يتمتع بالقدر نفسه من القوة والمدخلات في مؤسسة بلا رئيس. الواقع الحالي يتراوح بين هذين الطرفين - هناك قادة تقليديون حولنا في كل مكان، ولديهم العديد من المسؤوليات الرسمية، ولكن بغض النظر عن مستوى القيادة التقليدية، فإن الجميع يجب أن يكونوا قادة ذوي عقلية.

هل يمكن أن يكون أي شخص قائداً في أي مكان؟

ربما يجدي مبدأ القيادة للجميع في نوع واحد من المؤسسات ويمثل تحدياً آخر. على سبيل المثال، فإن التسلسل الوظيفي التقليدي سوف يواجه تحدياً أكبر في قبول هذه الفكرة، بالإضافة إلى أن الكثير في هذا السياق من الممكن أن يعتمد على نوع المجال الصناعي والاعتبارات الثقافية في أجزاء مختلفة من العالم.

يعتبر القطاع التقني قطاعاً سريع النمو، وهذا يعني أنه يحتاج إلى المزيد من القيادة اللامركزية. تسير الخطى في ذلك المجال بشكل سريع يجعل في بعض الأحيان من الضروري تنفيذ القرارات فوراً. من لديه الوقت لينتظر كبير المديرين التنفيذيين ليقرأ كل المعلومات المتعلقة بالموضوع، ثم يقرر ماذا سيفعل؟ وعلى أية حال، فإن المدير التنفيذي ليست لديه كل الإجابات.

فكرة أن الجميع يمكن أن يكونوا قادة ليست نتيجة الديمقراطية والمساواة، بل هي ضرورة من ضروريات العمل لتحقيق النتائج في مجالات صناعية ديناميكية تشبه إلى حد كبير أرض المعركة؛ من هم قريبون من الحدث يكونون في موضع أفضل لاتخاذ القرارات اللازمة أكثر من رؤسائهم البعيدين عن الخطوط الأمامية، ونلاحظ اتباع هذه المقاربة في

وحدات عسكرية عليا مثل البحرية الأمريكية، مع أنها تبدو من على السطح مؤسسة ذات تسلسل هرمي تقليدي بالعديد من الرتب ومستويات الأوامر. وبشكل عام، تحتاج مواجهة الظروف سريعة التغير وكثيرة المتطلبات - حيث المخاطرة عالية - إلى إيجاد توازن بين القيادة التقليدية والقيادة التي تعتمد على أسلوب التفكير.

القيادة ليست منصباً، بل هي عقلية، وهذه العقلية متاحة لأي شخص يهتم بتبنيها، بغض النظر عن مكان تواجده أو عمله أو وظيفته أو أية ظروف أخرى. العقبة الوحيدة حقاً هي أنت. لذا، فإنه بمجرد أن تبدأ في الاعتقاد بأنه يمكنك أن تصبح قائداً، سوف يبدأ توجهك تجاه العالم من حولك في التغير.

## # ٠٠٢ دافعك الداخلي (د. د.)

### إيجاد طريقك

لن تصبح قائدًا بشكل تلقائي؛ لأن أحدهم أخبرك بأنك قائد. أولاً، يجب أن تعتقد بأن لديك كل الحق في أن تصبح قائدًا، وأن تتصرف كقائد. ثانيًا، يجب عليك إيجاد دافع لك لكي تصبح قائدًا؛ أي السبب الكامن وراء رغبتك هذه.

كما يقول "دانيال بينك" في كتابه *Drive*، فإن أفضل الدوافع تأتي من الداخل لا بسبب الثواب والعقاب؛ مثل علاوة زائدة أو التهديد بالفصل من العمل؛ أي أنه بدون وجود الدافع الداخلي للقيادة، لن تصل إلى أي شيء أبدًا. والكيفية التي تحصل منها على الدافع أمرٌ شخصي ويخضع وحدك؛ فربما يكون اهتمامًا مهنيًا، أو دورًا جديدًا وله متطلباته، أو أمنية التحكم في حياتك، أو الحدس، أو الفضول، أو أي شيء يحثك على ممارسة القيادة. وكما أقول لأطفالي: "إذا لم يكن هناك شخصٌ تقوده، فيمكنك أن تقود نفسك".

إذا اتخذت قرارًا بخفض وزنك بحلول السنة الجديدة، فهذا يمثل تحديًا قياديًا. وإذا تمت ترقيتك لوظيفة تتضمن مسؤولية للناس، فأنت أمام تحدٍ قيادي. عندما تقوم بتنمية شركة أو تطوير فريق عمل، أو تريد إعطاء نتائج ربع سنوية، أو تربية الأطفال، أو السفر بطائرة وتم إغلاق شباك التذاكر، أو التعامل مع زميل عمل أو شخص وقع - هذه تحديات قيادية.

في الفيلم الأمريكي *Remember the Titans*، كان لدى المدرب الأسود حديث التعيين "هيرمان بون" دافع قوي لقيادة فريقه في كرة القدم الأمريكية، وهو الفريق الذي كان خليطًا من السود والبيض في جنوب الولايات المتحدة في سبعينيات القرن العشرين. كان يريد أن ينتصر فريقه على الفرق المتنافسة في بطولة ولاية فرجينيا، وكذلك على

التحيز العنصري. كان الأمر مزيجاً من عاطفة والتزام شخصي ومهني دفع به وبفريقه للفوز.

يمكنني أن أقول لكم ما الذي أعطاني دافعاً لأن أصبح قائداً أفضل. فلفترة كبيرة من حياتي المهنية، عملت مع شركات تقنية ناشئة في المجال، لكنني لا أفقه الكثير في التكنولوجيا فلا أبرمج الرموز ولا أعرف كيفية عمل التقنيات. لدي شهادة في الأعمال، وهذا يعني أنني لا أعرف ما يكفي عن أي شيء. حقاً لا يوجد عيب في كليات الأعمال، ولكن بعد التخرج، شعرت بأنني موظف ذو خبرة عامة غير متخصصة في الشؤون الاقتصادية؛ ولكن رغم ذلك، فقد تعلمت أمراً أو اثنين حول كيفية جعل الأفكار واقعاً، وحول استثمار المال في مشروع جديد، وبناء مؤسسات وتمية الشركات؛ فهذا جزء من وظيفتي كرائد أعمال. باختصار، أنا أؤسس الشركات وأبنيها.

عندما أسست شركتي عام ٢٠٠٥، كان العمل يسير كالمعتاد: تحقيق الأفكار على أرض الواقع. الإتيان بالفكرة ليس عملاً سهلاً، بل هو وظيفة شاقة. فمثلاً، في أثناء عملنا على تنمية الشركة، حدثت الأزمة المالية في ٢٠٠٨، وكنا مجبرين على تقليل التكاليف، وكانت تلك مهام تقليدية للإدارة. بعد أن قمّت بحل المشاكل المالية، وصلتُ لاستنتاج مفاده أنه إذا كنتَ تريد الارتقاء بالشركة للمستوى التالي، فستحتاج لتطوير وتحسين مهارتك في الإدارة. كان هناك تحدٍ إداري خاص جداً - ألا وهو جعل فريق الإدارة الجديد يعمل معاً بشكل أفضل.

أعلنُ أن الموضوع السنوي سيكون "القيادة". كان هذا يعني أننا كنا نحاول أن نكون قادة أفضل على جميع المستويات. وعندما بدأنا نتأمل ونفكر في القيادة، بدأتُ أيضاً تدوين الملاحظات لتأليف هذا الكتاب.

عملتُ مع العديد من فرق الإدارة ذات الحاجات المتعددة، وكان هذا يحتاج لشروط إدارة عليا. وعادة ما ألتقى التغذية الراجعة، عندما لا تكون هذه الشروط كافية. بدون وجود مَنْ يخبرونك بما يظنون مباشرةً، لن تتطور أبداً؛ بل ستظل قابلاً في فقاعة خاصة بك بعيداً عن الواقع.

ومع الفريق الذي كنتُ أواجهه، أدركتُ أنه إذا كنتُ قائداً جيداً - عن طريق التحسن المستمر، وعن طريق تقديم فائدة أكثر لزملائي - سأقدر على اكتساب احترام زملائي. كانوا يحترموني بالفعل كرائد أعمال، ولكنَّ "مهارات التعامل مع الأفراد" لديَّ كانت ضعيفة. أدركتُ من خلال كلِّ من التغذية الراجعة المباشرة من الزملاء والكيفية التي كانت بها تصرفاتي وكلماتي سبب الإحباط للناس. ربما كان هذا، أكثر من أي شيء في ذلك الوقت، أكبر دافع لي للتطوير من مهاراتي القيادية: أن أكون جيداً مثل زملائي، أو على الأقل أن أضيف لنقاط قوتهم، ولا أدع اختلافاتنا الفردية تقف عائقاً في الطريق.

أردت أن أتطور من كوني رائد مشروع أنانياً تدفعني أفكاره فقط إلى أن أبدأ في التصرف كقائد يمكن أن يدعم زملاءه، ويخلق طاقة إيجابية في الفريق. لاحظوا أنني لم أختَر أن أقول "لقد كنتُ مجبراً على التغيير"؛ لأن جزءاً من عملية التغيير كان يكمن في تبني أسلوب تفكير مبادر وإيجابي؛ أي أن يكون الدافع للتغيير داخلياً.

في حين أن الإدارة هي مهمة يمكن تكليف الآخرين بها، فإن القيادة هي أمرٌ يجب أن تكتسبه. وبملاحظتي أن مجهوداتي للتحسين من القيادة بدأت تأتي آثاراً إيجابية، زاد حيز إدراكي وطموحي لتحويل كل من في الشركة إلى قادة، ثم اتسع ليشمل عائلتي، وكانت محاولتي لأن أكون أباً صالحاً لأطفالي الثلاثة مهمة قيادية هائلة. وأخيراً، قبلت التحدي بأن أقود نفسي بطريقة أفضل. لقد انتقل تركيزي من التركيز على الأفكار والإدارة إلى التركيز على البشر.

في إحدى الجلسات خارج الموقع، كان أفراد فريقنا الإداري يقرؤون ويناقشون كتاب "باتريك لينسيوني" *The Five Dysfunctions of a Team*، ووصلنا لاستنتاج مفاده أنه رغم مجهوداتنا، فقد كنا لا نعمل كما يجب. كانت التحديات التي تواجهها هي "التناغم المصطنع" و"النزاع الهدام" والأنانية، وأخيراً تمكنا من إدراك عيوبنا، وتحدثنا عن كيفية

تحسين أنفسنا وعلاقاتنا في العمل، مدركين أنه طالما أن فريق الإدارة العليا يعمل بشكل سلس في الشركة، فإن كل شيء من الممكن أن يسير على ما يرام. حاولنا أن نكون أفضل مع بعضنا البعض وننشر القيادة الجيدة من حولنا، وازدادت الطاقة الإيجابية في الشركة ونتج عن هذا في النهاية النمو والعائد والأرباح. لقد فعلنا هذا عن طريق تبني إطار عمل عام اتفقنا عليه جميعاً، وكان الاعتراف بوجود مشكلات هو أول خطوة لحل تلك المشكلات. على سبيل المثال، أدركنا أن الاختلاف الصحي أمر جيد من أجل خلق الالتزام (يصرح الجميع بأرائهم قبل الاتفاق على اتجاه واحد يلتزم به الجميع)، بينما يخلق النقد والسلبية نزاعاً هداماً يمكن أن يفرق بيننا جميعاً. تدرّبنا أيضاً على كيفية الحصول على التغذية الراجعة وإعطائها بشكل صريح. ولكن لاحقاً، عندما تدهور جو العمل في أوساط الفريق مرة أخرى، تأثرت الشركة بأكلها.

دفعني التركيز على القيادة إلى أن أدقق النظر في أسلوب القيادي، وأفكر في أفعالي والإجابات التي وصلت إليها، وبدأت في التدريب كل يوم على أن أكون قائداً أفضل من زوايا شتى، وصار لدي دفتر يوميات للقيادة. النقطة هنا ليست كيف تعلمت الأشياء أو ماذا تعلمت، بل في أنني بدأت في التفكير والتأمل، وفي أنني صار لدي الدافع لفعل هذا، وذلك من خلال كل من الدوافع الداخلية (لأكون قائداً أفضل) والدوافع الخارجية (زيادة نجاح الشركة). إذن، الأمر يتعلق بدوافعي والعثور على أسبابي الخاصة.

توجد طريقتان أساسيتان لفحص ما إذا كانت وظائف القيادة تعمل بشكل صحيح: الأولى هي قياس الروح المعنوية العامة في الشركة: هل أنت محاط بمناخ بناء وإيجابي وتحفيزي؟ أم أن هناك مناخاً من الشكوى والنحيب والنزاع الهدام والخيانة؟ لاحظ كيف يتصرف من حولك وكيف يتفاعلون مع ما يحدث لهم، وسوف تحصل على معيار لقيادتك للشركة. هذا أيضاً سبب يجعل التغذية الراجعة المباشرة وغير المرشحة من الآخرين أمراً مهماً؛ ففي كل الأحوال، تحتاج إلى تعليقات خارجية.

الثانية هي فحص الأداء. في عالم الأعمال، فإن غرض الإدارة هو إنتاج مستويات أداء ونتائج جيدة. في بعض الأحيان، لا تسير الروح المعنوية الجيدة يدًا بيد مع الأداء، بل ربما تكون محاطًا بجو عمل ممتاز؛ حيث يتفاهم الجميع بشكل رائع، لكن المنتج يكون نتائج مالية ضعيفة؛ لأن فريق عملك لا يساعد في نمو الشركة أو المشروع.

وبالمثل، يمكن أن يكون فريقك سيئًا وغير فعال، ولكنه يحقق نتائج رائعة على كل حال. على سبيل المثال، ربما تتجح بسبب ظروف السوق المواتية - والتي ربما تتغير في طرفة عين، تاركة فريقك، الذي لا يتحلى بأي دافع، غير قادر على التكيف. يمكنني القول إنه يوجد احتمال كبير في أن أية مؤسسة تمارس قيادة جيدة وفعالة في كل مستويات المؤسسة من المرجح أن تحقق نتائج جيدة.

## # ٠٠٣ انشر القيادة الجيدة (ن. ق.ج).

قيادتك الجيدة سوف تجعل الآخرين قادة بشكل تلقائي

إذا حدّدت نفسك كقائد، هل:

١. تريد أن ينفذ الآخرون ما تأمرهم به؟

٢. تود أن يصبح الآخرون قادة أيضاً؟

إذا كانت إجابتك رقم ١، ربما تكون قائداً تقليدياً. في الواقع، تتحدث معظم كتب القيادة عن كيفية جعلك قائداً تقليدياً أفضل. أما إذا كانت إجابتك رقم ٢، فإن هذا الكتاب مناسب لك - ولكنه مناسب أيضاً للقائد التقليدي الذي يقبل استخدام منظور جديد للقيادة. إن الهدف الأساسي لك هو جعل الآخرين قادة أفضل عن طريق تحسين مهارتك القيادية، والمقصد العام من قيادتك هو نشرها، وخلق دوائر عمل فعّالة. فكر في هذا لبرهة من الوقت واتركه يتشكل في عقلك ببطء.

بناء فريق من القادة ليس فقط شيئاً ممكناً أو فرصة، بل هو أمرٌ يجب أن تجعله هدفاً يجب تحقيقه؛ لكن الأمر الرائع في ذلك هو أنك لا تحتاج إلى تعليم الناس أو إخبارهم بما يجب أن يقوموا به - اعتنِ فقط بقيادتك الجيدة، وسوف تنتشر بشكل تلقائي. القيادة الجيدة تصبح بسرعة شيئاً مفيداً للجميع؛ إنها مثل العدوى.

تنتشر القيادة الجيدة في محيط العمل، ولكن لا ينطبق الأمر نفسه على القيادة السيئة؟ ما القيادة السيئة؟ من بين الزوايا التي يمكن النظر من خلالها لهذا الأمر هي الاعتقاد بأنه لا توجد قيادة جيدة أو سيئة - بل فقط يوجد سلوك جيد أو سيئ؛ فإذا كان السلوك جيداً (أيّاً كان الإطار المرجعي)، فعندها يسمى قيادة؛ لأنه يجعلك قدوة ونموذجاً؛ ولكن إذا



كان السلوك سيئاً (قياساً على الإطار المرجعي نفسه)؛ فإنه يكون ببساطة سلوكاً سيئاً؛ لأنه يؤدي إلى تصرف الآخرين بشكل سيئ أيضاً. بتذكر هذا دائماً، سوف يصبح لديك توجه مختلف تماماً لقيادتك. لن يتعلق هذا التوجه بالقيادة، ولكن بالقوة المطلقة لسلوكك الواعي بنقل مهارات القيادة للآخرين حتى يمكنهم قيادة أنفسهم. في اللحظة التي تدرك فيها هذا وتبدأ فعلاً في التأمل في أسلوب قيادتك وتتصرف كقائد، ستحدث أمورٌ جيدة.

سوف تلاحظ السبب في أن بعض الأمور تفلح، وأخرى لا تفلح. سوف تلاحظ متى تسعد الآخرين، ومتى تثير ضيقهم، وكذلك سوف تلاحظ مناطق القوة والضعف لديك، وسوف تلاحظ متى تؤدي عملك وتحقق نتائج، ومتى لا يحدث هذا.

دعونا ننظر لمثال بسيط للقيادة. وصلك بريد إلكتروني شديد اللهجة من مرسل غاضب؛ كيف ستصرف؟ هل سترسل له ردّاً غاضباً أيضاً، أم ستصل به لحل المشكلة؟ من الممكن أن تؤدي الرسائل الإلكترونية الغاضبة إلى دوائر مفرغة هدامة من سوء التفاهم، ويمكنها كذلك أن تديم المشاعر السلبية. وشخصياً، بمجرد أن توقفت عن إجابة الرسائل البريدية الغاضبة، وبدأت الاتصال أو الالتقاء بالشخص لحل المشكلة، وجدت تدريجياً أنني لم أعد أستلم أية رسائل إلكترونية سلبية من زملائي بعد ذلك. لقد انتشرت الممارسة الجيدة - في شكل تواصل مباشر وغير صدامي - وحلت محل الممارسة السيئة للتواصل الهدّام.

من خلال قرار عدم الرد على الرسائل الإلكترونية الغاضبة، يجب أن تكون قد أدركت أن الأفكار الرئيسية وراء القيادة الجيدة هي أن يكون لديك تحكّم جيد في أمرين: تفسيرك للواقع، وتصرفك تجاهه. (انظر أيضاً التاويلات والاستجابات # ٢١ ت. ١.)

ليس بالضرورة أن تكون الرسالة الإلكترونية الغاضبة هجوماً شخصياً عليك؛ بل يمكن أن تكون نتيجة يوم عمل سيئ؛ ولكن بالتصرف بشكل

إنساني ويتسم بالاحترام، ستكون قادرًا على التعامل مع المشكلة التي تسببت في الانفجار الانفعالي، وأيضًا ستشجع المرسل على أن يشعر بالأمان في تواصله معك بشكل مباشر ويتسم بالاحترام أيضًا. إن القيادة في جوهرها تتعلق بالعاطفة والقدرة على وضع نفسك في مكان الآخرين. لنشر قيادتك بشكل أكثر فاعلية، ويشجع على تبني أسلوب العقلية، توجد على الأقل أربع طرق يمكنك نشرها بها وتساعدك على صنع ثقافة قيادية بشكل شامل:

١. ادم خلق مناخ يتوقع فيه من الجميع أن يصبحوا قادة. كن مستعدًا أيضًا لتفسير وعرض ما يعنيه هذا بشكل عملي.
٢. انشر أسلوب قيادتك الصحيح عن طريق أفعالك. فمن خلال عقلية المبادرة، يمكنك ممارسة القيادة في كل موقف، وتظهر كيف يتم تطبيقها.
٣. قَدِّم أدوات وأفكارًا للتحسين من القيادة ودعوة الناس لمناقشات تتعلق بها. ومن بين أفضل تلك الأدوات التغذية الراجعة - ألهم الآخرين لاستخدامها.
٤. ربما يتمتع القادة التقليديون بسلطة تقليدية في المؤسسة، ولكن يمكنك إعطاء قادة العقلية قوة عن طريق تحديد مصادر للأفكار والعمل وفقًا لمعتقداتهم وتركهم يديرون مشروعاتهم الخاصة ويتولون المسؤولية. أحد قادة العقلية المفضلين لديّ هي "ليندا" والتي دائمًا ما تأخذ بزمام المبادرة لتنظيم حفلات الشركة، لاعبة دور السلطة الروحية للأمر، بدون أي تكليف رسمي بهذا الأمر. القاعدة الذهبية لكل من القائد التقليدي وقائد العقلية هي احترام أدوار الآخرين. (للمزيد عن هذا الموضوع، انظر احترام أدوار الآخرين # ٥٧ - ح. د. آ.).

## # ٠٠٤ تعلم كيفية التعلم (ت. ك. ت).

### ما رأيك في الطريقة التي تفكر بها؟

هل لديك رؤية للطريقة التي تتعلم بها؟ أحد الأمور المدهشة حول البشر هو قدرتنا على التفكير في كيفية تفكيرنا. هل تتعلم عن طريق الفعل أم النقاش أم القراءة والتفكير أم التأمل أم السفر أم الاستماع أم المشاهدة أم بطريقة أخرى؟

شخصياً، أتعلم عن طريق الممارسة وتحليل الناتج والتخيل. لقد ارتكبت الكثير من الأخطاء في حياتي وأتمنى أن أكون قد تعلمت منها. إنني أقدر الأشخاص الذين يفعلون ما يريدون سواء كان هزلاً أم بجدية، إذا رأيت أنهم تفكروا في تجربتهم وتعلموا منها بالفعل. إنني أحاول أن أتبنى تفكير المبتدئين، وأقوم بصياغة أفكار وأنفذها، ثم أدون ملاحظاتي محاولاً أن ألخص الأمور حتى أفهمها.

بناءً على تأملاتي لأسلوبي القيادي، بدأت في تحديد اكتشافاتي بجمل قصيرة مترابطة مثل السيطرة على الرسائل الإلكترونية الغاضبة (# ٠٢٠ س. ر. ب. غ.) لتسليط الضوء في هذه الحالة على مصيدة الغضب والإحباط، واستهلاك الطاقة والوقت في تبادل الرسائل الغاضبة. لذا في أي وقت تصل إليّ فيه رسالة إلكترونية تبدو محملةً بالمشكلات والحوار غير البناء، أذكر فوراً "السيطرة على الرسائل الإلكترونية الغاضبة"، وبهذا أتصرف بشكل أكثر ذكاءً، وأستطيع أن أقدر أن هذا التصرف البسيط وقر عليّ مئات الساعات، وأطناً من الطاقة الضائعة.

عندما تبدأ في ملاحظة سلوكك والاستماع للتغذية الراجعة ممن حولك، سوف تبدأ في إدراك طبيعة أسلوبك القيادي. ويعتبر الاحتفاظ بمفكرة خاصة بملاحظات القيادة أمراً جيداً لتدوين الملاحظات حول ما ترصده، وربما كذلك تصوغ الاختصارات الخاصة بك حول ما يمكن وما لا يمكن تطبيقه. مفكرتي كانت أساساً لهذا الكتاب، مثلما لديّ مفكرة عن

التنس تحتوي على أفكار خاصة بتدريب راحة يدي وحركة القدمين لتحسين أدائي في اللعبة. رغم أنك تتعلم، فإن الاستكشاف والتأمل أمران أساسيان، ولكن الدافع والفرحة ضروريان أيضاً.

## # ٠٠٥ كلنا قادة (ك. ق.)

### عيش الرؤية.

في أثناء التفكير في دوري الإداري وكيفية تأسيس شركات نامية في أسواق سريعة التغير وكيفية إنشاء مؤسسات حديثة، وكذلك في تقديري لكل الأشخاص الموهوبين الذين أعمل معهم، وانتني فكرة: قائد واحد جيد، ولكن مائة قائد أفضل.

في الوقت الذي بدأت فيه في تحسين مهارتي القيادية، بدأت أفكر كيف أن الشركة، وكل من يعملون بها، يمكن أن يتطوروا ويستفيدوا. هل كان من الممكن بطريقة ما أن يتبنى الجميع عقلية القائد؟ حسناً، أفضل طريقة لتحويل التفكير لسلوك في أية مؤسسة هي دمجها في ثقافة الشركة.

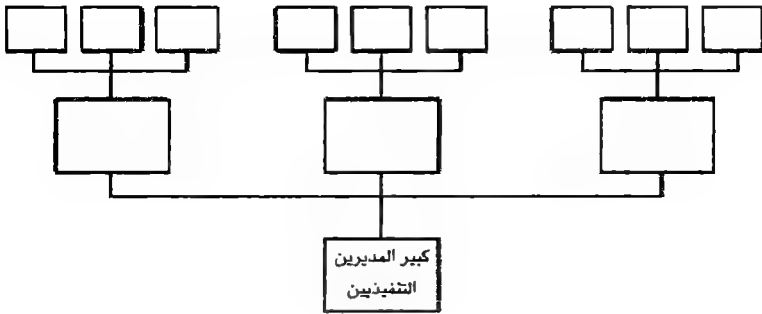
في الشركة التي كنت أشغل منصب مديرها التنفيذي، كنا ندير مجموعة من ورش العمل المؤسسية مع أعضاء من كل أقسام الشركة لمناقشة ثقافة الشركة وقيمنا الجوهرية. أطلقنا عليها اسم "مجموعة البيتزا" لأننا كنا نلتقي في المكتب بعد ساعات العمل لتناول البيتزا والمشروبات ونحدث عما يمثل بالفعل أساس الشركة. تحدثنا عن القيم التي وراء سلوكنا، وجوهر ثقافة شركتنا.

من بين تلك القيم الجوهرية التي ذكرت في نقاشنا كانت أننا جميعاً قادة على جميع المستويات في الشركة، وقادرون على تخطي أية تحديات تواجهنا في العمل. قول هذا أمر ولكن خلق فهم حول القيادة الفردية أمر مختلف تماماً. يعتبر إظهار هذه القيمة في سياق مؤسسي تحدياً آخر بسبب - كما ذكرنا لاحقاً - هيكل رسمي من القادة التقليديين.

رغم أن الشركة لا تتكون من نظام تسلسل هرمي تقليدي، وغير بيروقراطية، وبها ثقافة ديمقراطية، وتتميز بسرعة اتخاذ القرار، فإنها مازالت تضم مجلس إدارة، وفريق إدارة، ورؤساء أقسام، وقادة فرق العمل، وهياكل أخرى، وأنظمة روتينية تحمل ضمناً تسلسلاً وظيفياً تقليدياً.

تعني كل هذه التسلسلات أنك لن تنظر لوظيفتك كدور قيادي، إذا أحسست أنك في أسفل الهرم الوظيفي، وهذا يعني أيضاً أن أية ثقافة أو شركة تحتضن نموذج القيادة التقليدي في شكل مخطط مؤسسي تقليدي (عدد قليل من الأشخاص في القمة وعدد كثير في القاع) هي مؤسسة تقليدية غير حديثة ربما لا تناسب مناخ العمل الحديث. لا يجب عليك أن تهدم الهرم، ولكن يجب عليك قلبه رأساً على عقب. إذا كنت قائداً تقليدياً مثل كبير المديرين التنفيذيين، ضع نفسك في الأسفل لتظهر أن عملك هو دعم الناس الذين ينجزون عملاً حقيقياً في المؤسسة في الصفوف الأمامية.

### الهرم المقلوب



لن يصبح الناس قادة لأنك تقول ذلك؛ فأولاً، يجب أن يأتي الدافع من الداخل، وثانياً، سيكون من المفيد، إذا أمكنك أن تظهر للآخرين كيف يمكنهم أن يصبحوا قادة، وأن تلهمهم، وتدعمهم. العقبة الحقيقية تتمثل في دوامة العمل اليومية. في الصفوف الوظيفية الأمامية، يكون لديك الكثير لتتجزه، ويتحتم عليك تحقيق النتائج، والعمل لساعات أطول والالتزام بمواعيد نهائية، وبشكل عام، الحفاظ على سير العمل سلساً.

تقوم الإدارة ومجلس المديرين بتحديد خطة العمل واتجاهه، وهي المعلومات التي تجعلك سعيداً؛ حيث تعتبر نفسك ترساً في الآلة، لا قائداً. أيضاً، يميل الناس لأن يكونوا أقرب لأنفسهم ولمحافظهم، ويقول لسان حالهم: "لماذا أهتم بحال الشركة والمزلاء والأقسام الأخرى أو الصالح العام والمنظور العام؟ لدي فواتيري التي يجب سدادها".

لاحظت في أغلب الأحيان أن الاجتماعات الشهرية والاجتماعات الأخرى - والتي يكون الهدف منها هو إدخال الجميع في المنظور العام للعمل (النتائج، الأرقام، الخطط، الإستراتيجيات، الأخبار، وبقية الأمور التي سيمثل العلم بها دافعاً) - عادة ما تنتهي بأن تصبح حواراً من جانب واحد لجمهور سلبي. لذا، سل نفسك: كيف يمكنني أن أرجع خطوة للوراء، حتى يتقدم الآخرون للأمام؟

أخيراً، في شركة تعمل بشكل فعال، فإن التركيز يكون على العائد (التأكيد المادي على أن العملاء يريدون شراء ما تبيعه)، والنمو (علامة على أن الشركة على المسار الصحيح)، والأرباح (توازن مالي صحي بين كل من التكاليف والاستثمارات من المبيعات وحتى العملاء الحقيقيين). إذا كانت الشركة تركز على النتائج وقيمة العميل، فإنها بهذا تركز على الأمور الصحيحة بالفعل. رغم ذلك، هذا يجعل من السهل تركيز معظم نقاشاتك في الشركة حول موضوعات مثل العائد والنمو والربحية (وهي أمور إدارية محضة)، وانس أن أشخاصاً حقيقيين يجعلون كل هذا واقعاً.

إذا طورت من نفسك، فإن الناس الذين يحيطون بك، وشركتك بشكل إجمالي، سوف يتطورون أيضاً بشكل تلقائي. وبالنظر للأثر الإجمالي المحتمل لهذا الأسلوب في التفكير، فإن الاقتصاد بشكل عام سوف ينمو ويعم الرخاء في المجتمع. هكذا ترتبط القيادة برفاهية الناس، والطريقة اللازمة لإحداث هذا هي صياغة ثقافة يشغل الجميع فيها أدوار القادة.

افترض أنك تريد من الجميع في شركتك أن يتبعوا إستراتيجيتك الجديدة. الآن، لديك الخيار؛ هل ستأمرهم أن يتصرفوا طبقاً لأوامرك؟ أم ستأمرهم بشيء آخر؟ هل تعبر عن رؤيتك بطريقة ملهمة لدرجة أن أفراد المؤسسة يتبعونك لأنهم يتصرفون بدافع داخلي؟ الطريقة الأخيرة هي التي استخدمها "يان كارلزون" لتغيير الأمور للأفضل في خطوط الطيران الإسكندنافية في بداية ثمانينيات القرن الماضي لجعلها أكثر شركات الطيران شهرة في العالم آنذاك.

تمت إعادة تقديم شركة خطوط الطيران الإسكندنافية في الثمانينيات باسم "خطوط طيران رجال الأعمال" بالتركيز على حاجات رجل الأعمال المسافر. أدى إيصال هذه المهمة واستكشاف ما تعنيه بالممارسة - فيما يتعلق بالعروض المتاحة للعميل (مثل السفر المتكرر) والتفضيلات (مثل أهمية الوصول في الوقت المحدد) - إلى خلق توجه داخلي جديد. كان من يعملون في الصفوف الأمامية قادرين على التصرف بشكل مستقل ومبادر بناءً على فهمهم للعمل، وليس بناءً على الأوامر الصادرة من القيادة العليا. أصبح حمّال الحقائب قائداً من قادة العقلية يقوم بتحميل الحقائب على الطائرة بشكل أكثر فاعلية بحيث تقلع الرحلة في الوقت المحدد؛ لأنه يدرك أن هذا أمر مهم للعميل - وليس لأن قائداً تقليدياً طلب منه أن "يعمل بشكل أسرع". كانت ثقافة العمل في شركة خطوط الطيران الإسكندنافية مبنية على الاعتقاد بأن العاملين في الصفوف الأمامية مثل موظفي شباك التذاكر وحامل الحقائب ومضيفي الرحلات كانوا في أفضل موقع لاستكشاف الاحتياجات الحقيقية للناس. لقد كان تعزيز القيادة والسماح للصفوف الأمامية بالأخذ بزمام المبادرة يعني تغيير أسلوب الإدارة من التحكم إلى الدعم، وبهذا يتم تأسيس قيم جديدة في أنحاء المؤسسة.

كان التواصل والمعلومات يمثلان جوهر ثقافة الشركة في شركة الخطوط الإسكندنافية، وفي هذا السياق، قال "يان كارلسون" ذات مرة: "لا يمكن للمرء بدون معلومات أن يتولى المسؤولية، أما الفرد الذي يمتلك معلومات فلا بد له أن يتولى المسؤولية".



رغم ذلك، فإن "يان كارلزون" كان لا يزال قائداً أوحد يوضح الإستراتيجية والأهداف، ثم يدع الآخرين يتولون التنفيذ. لم يكن الغرض من القيادة هو إدارة القائد للعمل بنفسه بل صنع مناخ في العمل وتأسيس القيم حتى يقوم الناس بعملهم. رغم ذلك، فإنهم لم يصلوا للنقطة التي يمكن أن يقولوا عندها إن جميع العاملين قادة ولديهم فرص متكافئة لتشكيل الشركة. ولكن مع ذلك، فإن الأفكار التي ظهرت في شركة الخطوط الإسكندنافية في الثمانينيات كانت ابتكارية وغيرت للأبد رؤيتنا للمؤسسات. وعن طريق تضمين القيادة الشاملة والعثور على توازن إنتاجي جديد بين "الإدارة" والعاملين في الصفوف الأمامية، صار "يان كارلزون" قائداً مبدعاً في فن القيادة، وصدر كتابه عن إعادة تخطيط شركة الخطوط الإسكندنافية بالإنجليزية بعنوان *Moments of Truth* ولكن ترجمة عنوانه السويدي الأصلي هي *Tear Down the Pyramids*.

## # ٠٠٦ كن قائداً (ك. ق.)

تعتبر الحياة اليومية ميدان تدريب جيداً للقيادة. أنت المسئول.

لنفترض أنك في مطعم في لندن، ويوجد زجاج على الأرض والجميع يتعثر فيه، ويتكسر تحت أرجلهم حتى يقرر أحد الأشخاص أن يتولى حل المشكلة، ويزيل الزجاج المتكسر؛ هذه هي القيادة. يمكنك دائماً أن تكون مسئولاً متى أردت ذلك.

كنت جالساً ذات مرة مع أطفال في ضوء الشمس في مطعم مفتوح. كان يوماً لطيفاً، وأتى النادل، وكان أطفال يريدون تناول المتلجات، وطلبت لنفسى عصير تفاح. رد النادل: "آسف يا سيدي، ولكننا لا نقدم طعاماً". رددتُ قائلاً: "ولكن المتلجات ليست طعاماً، أليس كذلك؟"، أردف النادل بإصرار: "بل هي كذلك يا سيدي"؛ فسألته: "لماذا لا تقدمون طعاماً؟". رد بقوله: "المطبخ مغلق، لذا، نقدم مشروبات فقط".

نظر لي أطفال نظرة معناها: يجب أن تحلّ هذه المشكلة! حاولت دون جدوى مخاطباً النادل: "بما أن هذا لا يتضمن طبخاً، هل يمكنك إحضار طبقين من المتلجات؟"، لكنه استمر قائلاً: "لا، سوف يؤدي هذا إلى مشكلة"؛ فسألته: "أية مشكلة؟"، رد قائلاً: "سيظن الناس أننا نقدم الطعام وبيدأون في الطلب".

تأملت لبرهة من الوقت في المشكلة الممثلة في أنه سيكون هناك عدد كبير من الزبائن بشكل مفاجئ، ثم حاولت مرة أخرى؛ فقلتُ مقترحاً: "ماذا لو وضعت المتلجات في كؤوس العصير؟".

رد بعد التفكير: "حسناً... لدينا مخفوق الحليب في قائمة المشروبات". قلتُ له: "ممتاز. ضع المتلجات في كأس وسمها مخفوق الحليب وقدمها كمشروب".

رد قائلاً: "أعتقد أن هذا سيكون مناسباً... سأحضر لكم مخفوق الحليب وعصير التفاح فوراً".

يحدث كل يوم ألا تتفق توقعاتك مع النتائج. تخيل موقفًا يوميًا مثل شراء البقالة أو الحصول على تذكرة حافلة أو حجز غرفة في فندق. إذا كانت هناك مشكلة، حتى لو كانت صغيرة واعتيادية، كيف ستحلها؟ هل ترى نفسك ضحية سلبية للأحداث أم ستقوم بشكل غريزي بتشغيل ردار القيادة لديك لتغيير الموقف للأفضل؟ إذا تعرفت على نفسك بشكل مبادر كجزء من الحل، فهذا يعني ببساطة أنك قائد. تدرب على القيادة يوميًا في مواقف شائعة، وكل ما يجب عليك فعله هو الاحتفاظ بهدوئك، مع تبني أسلوب التفكير القيادي ومساعدة الآخرين في العثور على حل.

عندما تفكر في قائد ربما يأتي لمخيلتك المدير التنفيذي لشركة تنمو بسرعة أو رئيس الوزراء خلال حرب ما أو مدرب فريق كرة قدم في نهائي مثير يوجه لاعبيه في الملعب، ولكننا محاطون بفرص للقيادة طوال الوقت حتى في أكثر المواقف اعتيادية.

متى كنت تتعامل مع الآخرين، يمكنك أن تقود الناس وتقود نفسك أيضًا. أحيانًا نسمع أنك يجب أن تكون "قائدًا بالفطرة" أو "رائد أعمال بالفطرة". يظن العديد من الناس أن القيادة أو ريادة الأعمال أمر مغروس في فطرة بعض الأشخاص، ولا يمكن اكتسابه أو تعلمه. أظن أن هذا خطأ شائع؛ يمكن للجميع أن يصبحوا قادة.

"يورجن أووم"، عالم نفس سويدي تخصص بناءً على خبرته في الحياة العملية والرياضة في الدوافع وتغيير التوجه. ومن خلال التدريب العقلي مع الرياضيين - والذين كانوا يتضمنون فائزين بالميداليات الأولمبية الذهبية وقرصًا كبير في هوكي الجليد - قام بصنع طرق لتأسيس توجهات للفوز والأداء المرتفع. تعلمت من "يورجن" شيئين على الأقل: الأول هو أن الأمر يتعلق بالتوجه الذهني الصحيح لديك، فإذا كنت سلبيًا، ستحدث لك أمور سلبية بالتأكيد. وإذا أمكنك التركيز على الإيجابيات في أي موقف، فإن الناتج من المرجح أن يكون إيجابيًا. الأمر الثاني هو أنه إذا كان هناك شيء سيحدث بأية حال، فإنه سيعتمد عليك. كما يقول "يورجن": "إذا كان الأمر

سيحدث، فهذا يرجع لي". أعتقد أن هذه طريقة رائعة لتعريف القيادة. في اللحظة التي تقرر فيها القيام بفعل، سوف تتحول لقائد بالسليقة. وهذا هو جوهر الأمر - بساطته!

علمني "يورجن" أيضاً ألا أقول "ليكن يومك سعيداً"، بل أن أستخدم الجملة الاستباقية "اجعل يومك سعيداً"؛ فالأمر يرجع لك.

---

## نقاط للتفكير

١. اكتب وصفاً مختصراً لدورك (أو أدوارك)، أو لوظيفتك، أو لموقف مررت به اليوم.
  ٢. هل يمكن أن تسمي نفسك قائداً تقليدياً بدور قيادي تقليدي داخل شركتك أو مؤسستك؟ كيف ستصف أسلوبك في التفكير؟ هل ترى نفسك قائداً؟
  ٣. إذا كان لديك الدافع لتصبح قائداً، ما أو من الذي أشار هذا الدافع بداخلك؟
  ٤. هل فحصت طريقة تعلمك؟
  ٥. هل لاحظت الكيفية التي أثر بها سلوكك وقيادتك في الآخرين بشكل جيد أو سيئ؟
  ٦. هل يمكنك التفكير في موقف يومي تمارس فيه القيادة؟
  ٧. في موقف يحوي تحدياً ما، هل تركز على السلبيات أو تركز على الاحتمالات الإيجابية؟
-



## الفصل الثاني

# رواد الأعمال

# والمديرون والقادة

كان هناك ثلاثة أصدقاء على وشك تنظيم حفل ما؛ حفل تنكري. يأتي الأول بفكرة للحفل، وهي تحويل مكان الحفل لما يشبه مستعمرة على القمر، وفكرة الحفل أن يتنكر الحاضرون في زي الزومبي في الفضاء. تولى الصديق الثاني إدارة الحفل لحبه للتخطيط: حجز المكان وتحضير قائمة الضيوف وإرسال الدعوات وترتيب المأكولات والمشروبات وتسجيل الردود على الدعوات في جدول وإرسال رسائل تذكير إلى آخر تلك الأمور. ورغم ذلك، وفي ليلة الحفل، كانت مهمة الصديق الثالث أن يهتم بالفعل بكل الضيوف، ويتأكد من أن الجميع يحظون بوقت رائع. ساهم الجميع في إنجاح الحفل؛ فقد أتى الأول بفكرة مبتكرة، وأدار الثاني الحفل، وفي ليلة الحفل، شارك الكل بجهده في جعل الحفل حدثاً كبيراً، ولكن بينما كان الأول هو أكثرهم انشغالاً بما إذا كان الحفل سيقدم فكرة أزياء الزومبي بشكل مرضٍ، والثاني كان يقوم بترتيب جلوس الضيوف، أما الصديق الثالث فكان هو من ركز على كل ضيف وأعطى انتباهه بالكامل للضيوف. من أنت من الأصدقاء الثلاثة؟

في أي مكان تضع نفسك؟ ما الذي أنت عليه في الحقيقة؟ رائد مشروع  
أم قائد أم مدير؟ هل ما يدفعك للأمام الفكرة أم الإدارة أم الناس؟  
هذا الفصل يناقش كيفية تحديد أسلوبك القيادي.



## # ٠٠٧ رواد أعمال، ومديرون، وقادة (ر. م. ق.)

### ما قوتك الإدارية؟

شخصيتك، جيناتك، تربيته، توجهك في الحياة، مهاراته، شغفه، اعتقاداتك، مرحلتك العمرية، دورك في العمل، أسلوبك في التفكير، خبرتك في الحياة - كل هذه العوامل تساهم في تكوينك، وكذلك أيضاً سوف تحدد أسلوبك وقدرتك على القيادة. الآن، يمكن لقوتك الإدارية وأسلوبك أن يغيراك؛ حيث تتضح وتتعلم أو تنمو شركتك أو تزيد مسؤولياتك. إذا كنت تعرف نفسك، فمن المرجح أن لديك قيمةً جوهرية لا تتغير، ولكن أسلوبك وكيفية تصرفك والتعبير عن نفسك قد تتغير بمرور الوقت.

هناك العديد من القصص حول الكيفية التي يدرك بها مجلس إدارة شركة ما أو مستثمرون أو زملاء عمل أو مؤسس مشارك أخيراً أنه يجب التخلص من مؤسس المشروع أو رائد الأعمال. نعم، لقد كانت فكرة رائعة وبداية عظيمة، ولم يكن أحدٌ غيره يقدر على تنفيذها. لكن الآن، أصبح رائد المشروع عبئاً؛ حيث يجعل الآخرين يشعرون بعدم الارتياح في العمل؛ فقد أصبح عنيداً صعب المراس متمسكاً برأيه وغير متعاون وغير مقتصد وغير مرتب ومتعنتاً. إذن، خان وقت استقدام مدير جديد، ثم قائد في نهاية الأمر.

بمواجهة الكثير من الصعاب في العديد من بداياتي في العمل، تطورت من كوني رائد مشروع، إلى مدير، إلى مواجهة تحديات القائد في نهاية الأمر. والآن، ربما تسأل: ما الفرق؟ أعتقد أن هناك فرقاً كبيراً، والأمر يتعلق بتركيزك ومهاراتك ونقاط قوتك. أعتقد أن القيادة لها ثلاثة أشكال: رائد أعمال، ومدير، وقائد.

- رائد الأعمال - وظيفتي هي تحقيق أفكار (الأمر يتعلق بي).
- المدير - وظيفتي هي الإدارة (الأمر يتعلق ببناء مؤسسة فعالة).

- القائد - وظيفتي هي البشر (الأمر يتعلق بالتعامل الجيد مع الآخرين).

لم يكن التحول الأول، من رائد عمل إلى مدير، تحديًا بالنسبة لي؛ لأنني خريج كلية إدارة الأعمال. عندما أسست شركتي الأولى، لم أكن حديث عهد بعالم المال والإستراتيجيات والمخططات المؤسسية. ورغم ذلك، كنتُ أهتم بشكل أكبر بتحقيق أفكارى، بدلا من الاهتمام بالأشخاص الذين أعمل بصحبته. لذا دعونا نبدأ بأول دور.

## رائد الأعمال

هو شخص مبتكر يأتي بأفكار جديدة. جوهر ريادة الأعمال هو دفع الآخرين بأن يؤمنوا بفكرتك - العملاء، الموظفين، وآخرين تحتاج إليهم لجعل حلمك حقيقة. إنك تحتاج للتواصل وعزيمة لا تلين والإصرار وامتلاك الطاقة والثوق بأن غرائذك على صواب حتى لو حاول الجميع أن يثبتوا خطأك - أو عندما يكونون لا يبالون برؤيتك.

أدى هذا أيضاً إلى وجود نمط رائد الأعمال المنفرد: رجل (أو امرأة حيث ازداد عدد النساء في الفترة الأخيرة) يحارب جهل أناس لا تبالي - يريدون فقط الفوز في النهاية وأن يصبحوا أغنياء غنى فاحشاً. وعلى أية حال، فإن أسلوب تفكير رائد المشروع يركّز على الفكرة؛ إنه أسلوب تفكير شديد التمرکز حول الذات؛ أنا ثم أنا ثم أنا؛ فكرتي ثم فكرتي ثم فكرتي.

يوجد العديد من الأسباب لبدء مشروع ما أو لتأسيس شركة مثلما يوجد العديد من رواد الأعمال. ورغم ذلك، ومن واقع تجربتي، فإن الأمر لا يتعلق دائماً بالمال أو بالشهرة؛ بل لأنه ليست هناك بدائل؛ حيث يجب عليك فقط أن تحاول تحقيق تلك الفكرة التي لن تفارق تفكيرك.

يظن العديد من الناس أن رواد الأعمال من النوع المخاطر، ويشتهون المغامرة والحياة السريعة. ولكن من تجربتي الشخصية فقط، لم أنظر من

قبل لأية بداية بخوف، بل على العكس تمامًا، كنت دومًا أنظر إليها على أنها طريقة لتقليل المخاطرة. في شركتك، يمكنك التحكم في مصيرك بشكل أسهل مما لو كنت تشغل دورًا صغيرًا في شركة كبرى، وتقع فيها تحت ضغط مستمر من سوق الأسهم وخطر إعادة الهيكلة وتسريح العمال. وبالطبع، فإن كل هذا يعتمد على كيفية رؤيتك للموقف. إن تأسيس الشركات من الصفر وتحقيق الأفكار - بدءًا من الإمساك بالقلم والورقة لتدوين الأفكار إلى تحويل تلك الأفكار حقيقة - هو أسلوب يتطلب الكثير من المثابرة والطاقة. لكن في النهاية، فإن الأمر لا يعدو كونه وظيفة، لا أمرًا جذابًا. إن رواد الأعمال يفعلون ما يجب عليهم فعله. لذا، إذا كان هدفك هو صنع المال، حينها ربما يكون من الأسهل أن تصبح مستثمرًا في بنك.

## المدير

عندما تنمو شركة ناشئة، الأمر لا يتعلق بالفكرة بقدر ما يتعلق بإدارة شركة نامية وتحديد الموارد المطلوبة للنمو. يجب على المدير أن يقرر - بالتعاون مع مجلس الإدارة - العائد الذي يتعين توقع الحصول عليه، والتكلفة التي سيتطلبها تشغيل المشروع، ورأس المال الذي تحتاج إليه، والكيفية التي ستضع بها هيكل المشروع والمؤسسة، وأي الموظفين ستحتاج، وأدوارهم ومسمياتهم الوظيفية، وكذلك كيفية حل النزاعات مع الموظفين غير الراضين عن مسمياتهم الوظيفية على بطاقات التعريف الخاصة بهم. إنك في حاجة إلى التعاون مع الناس والوصول لتسويات، وكذلك إلى ألا تكون متمردًا متعنتًا.

إن رائد الأعمال الذي يبقى في الشركة يصبح مديرًا، ولكن مصيره لا يتعلق برغبته في الحياة، بل بحضور اجتماعات الميزانية ومتابعة أداء الموظفين ورسم مخططات وجدول المؤسسة مستخدمًا مربعات وخطوطًا. عادة ما يكون هذا الوقت الذي يدرك فيه رائد الأعمال أنه مجرد "مُطلق" للمشروع، وأن مجلس الإدارة يستدعي مديرًا أكثر خبرة ليدبر

ذلك المشروع. عندها سوف يقوم رائد الأعمال هذا بالتبعية بتحديد دوره هكذا: "أنا لست مُطلقاً للعمل، بل أنا أجيد إدارة المشروعات".

يكون هذا الوقت أيضاً هو تلك المرحلة في الشركة التي يقول فيها الموظفون: "نحن ننمو الآن، ولا يجب أن نفقد روح ريادة العمل". سوف يشعر الجميع بأن التركيز الخاص بالعمل ينصب بشكل أكثر على الإدارة بدلاً من ريادة العمل. إن أسلوب التفكير الخاص بالمدير هو الإدارة، وهذه أيضاً إحدى النقاط الرئيسية في حياة رائد المشروع الذي يستمر في الشركة. هل لديك ما يحتاج إليه الانتقال من ريادة الأعمال (أنا وفكرتي) إلى التركيز المختلف الخاص بمعنى القيادة (التخطيط والتنظيم ووضع الميزانية والكفاءة والتحكم والهيكل)؟

يتركز الجزء الأكبر من المعرفة والكفاءة والثقافة والخبرة والممارسة المثلى والتدريب والتعليم والأفكار في عالم الأعمال على مبدأ الإدارة، ويتمثل الرمز الذي يشير للمهنيين ذوي العقول التي تميل للتركيز على العمل في اختصار ماجستير إدارة الأعمال MBA. كانت الكفاءة والهيكل واقتصاديات المؤسسات واقتصاديات الحجم أموراً رئيسية عندما قامت الثورة الصناعية في العالم الغربي. لذا، تهدف كليات الأعمال لإعداد طلابها لتولي إدارة موارد الإنتاج والمؤسسات، لكن موضوعات ريادة الأعمال والقيادة هي موضوعات لم يتم البحث فيها بشكل كاف، وتتسم - في العصر الصناعي - بأنها أقل سهولة في فهمها. إن العائد على رأس المال ملموس، أما دافع الناس فهو أمرٌ مبهم.

لذا يجب ألا يكون الأمر مفاجئاً إذا قلنا إنه من المحتمل أن هناك مديرين أكثر من القادة ورواد الأعمال، وهذا يشير أيضاً إلى أنه إذا كنت رائد عمل بالفطرة وتريد أن تظل "مطلقاً" للمشروعات، سوف يكون من المرجح أن تجد الكثير من الأشخاص الجيدين القادرين على تولي المرحلة التالية من مشروعك. إذا ظلت رائدًا للعمل وأحطت نفسك بالمديرين الأكفاء، سوف تحتاج غالباً للتقليل من الفردية والذاتية للتركيز على المؤسسة النامية والموظفين الذين تعمل معهم.

## القائد

رغم ذلك، سأقول إن النجاح بعيد المدى لأية شركة أو مشروع أو جماعة لن يعتمد على الأفكار أو على الإدارة؛ فالأمر يتعلق بالقيادة.

نعم، الأفكار أشياء جميلة ورائعة وقوية ويمكن أن تغير الحياة اليومية لملايين البشر كما بين هذا العديد من رواد الأعمال العظام، لكنها تكون عبئاً وبلا فائدة إذا لم يستغلها أحد وذلك حتى يقوم شخص بتنفيذها؛ وهي لا تنفذ، وتتغير طوال الوقت، وتستغرق الكثير من الوقت والجهد. إن الأفكار في حد ذاتها لا تصنع النجاح.

نعم، الإدارة والتدبير أمران ضروريان لإدارة أي شركة؛ تحتاج إلى شكل ما من الإستراتيجية والهيكل، ولكن هذا الشكل في ذاته لا يخلق قيمة.

في النهاية، سوف يعتمد النجاح على العنصر البشري؛ حيث يتحقق في الشركة التي يقضي فيها الموظفون قدراً كبيراً من الوقت في العمل؛ فعمل الناس معاً هو ما يحقق الأفكار. وفي هذا السياق، تمثل الثقافة أمراً مهماً؛ لأنها تعتبر النظام المشغل للشركة الذي يوجه الأفعال والسلوكيات. كذلك فإنها أيضاً ما يجعل الذهاب للعمل أمراً لطيفاً، وكما أنها تجعلك تحب وظيفتك كما يجب أن يكون.

لا تتعلق القيادة بك (حتى لو كان عليك أن تدرك كل عيوبك تماماً)، ولكنها تتعلق أيضاً بدعم الآخرين لتحقيقوا النمو وتتعلق أيضاً بأن تكون حاضراً بين أفراد فريقك وتوفر لهم التدريب لكي يصبحوا من الرباحين - أن يصبحوا قادة. تتعلق القيادة أيضاً بفرق العمل الرائعة المتنوعة المتماسكة التي يمكن أن تعمل معاً في تناغم وتتخذ قرارات سريعة. وتتسم عقلية القائد بأنها تهتم بالناس، كذلك فإن القائد في جوهره يشتمل على التعاطف (القدرة على فهم عواطف الناس)، وهو أحد المكونات الخمسة لما يسمى الذكاء العاطفي كما يقول "دانيال جولمان". إذن، من الصعب أن تتعلم أن تكون رائد عمل يهتم بأفكاره فقط، أو مديراً يهتم بخرائط الأداء المؤسسي.

لا أقول إن وظيفة القائد الأساسية هي تحفيز الناس (حتى لو كان هذا مطلوباً في بعض الأحيان)، ولكن الوظيفة هي تطوير قادة آخرين يجدون بداخلهم الحافز الخاص بهم.

في رواية الأطفال *The Wonderful Wizard of Oz* للمؤلف "فرانك باوم"، كان خيال المآة يريد أن تصبح له رأس، وكان رجل الصفيح يريد قلباً، وكان الأسد الجبان يريد الشجاعة. كانوا جميعاً يؤمنون أن الساحر يمكن أن يحل مشاكلهم. في الكتاب الذي تقرأونه الآن، فإن الشجاعة هي رمز قيادة الأعمال والرأس هو علامة على الإدارة، بينما يمثل القلب القيادة. كقائد، فأنت يجب أن تكون لديك الصفات الثلاث بشكل مثالي، كما في الرواية، يجب أن تجدها بنفسك داخل ذاتك.

إنّ لست رائداً للأعمال أو مديراً أو قائداً فقط: فلديك الصفات الثلاثة بداخلك دائماً وبدرجات مختلفة، طبقاً لمكوناتك الشخصية المختلفة، ومهمتك هي تحديد المكان الذي تكمن نقاط قوتك ووصفك القيادي، مع الاستمرار في البناء على هذا الفهم.

أي شركة في الأساس تتكون من: (١) أفكار، (٢) هيكل وظيفي/هيكل لخلق القيم، (٣) عمل الناس معاً في هذا السياق. هذا أيضاً هو سبب أنك تريد أن تمتلك المزيج المناسب من الأشخاص ذوي المهارات للعمل بالأفكار (رواد الأعمال) والإدارة (مديرين) والناس (قادة).

هكذا، توجد ثلاث طرق مختلفة لإدارة مشروع: أسلوب رائد الأعمال، أسلوب المدير، أسلوب القائد. يمكنك أن تعتبرها ثلاث عدسات مختلفة:

- عدسة رائد الأعمال: تركيزك الأساسي ينصب على صياغة واقع جديد من الأفكار بشكل مستمر. بتحريك بالمتابعة والعاطفة والدافع، سوف تحقق رؤيتك على أرض الواقع بطريقتك الخاصة.

- عدسة المدير: تنتجه عقليتك نحو تحديد موارد لخلق قيمة. إنك مدير بالأساس، ويؤدي التنفيذ والإدارة إلى تحقيق النمو عن طريق إدارة الأفكار.

- عدسة القائد: لا يمكنك تجنب الأفكار أو الإدارة، ولكن ما تركز عليه يساعد الآخرين على تحقيق النجاح، ويدعمهم في حالة الفشل، ويحتفي بهم عند تحقيق الإنجازات.

بمعنى آخر: هل أنت من النوع الذي تمثل له الفكرة دافعاً للعمل أم يكون ذلك الدافع الإدارة أم الناس؟ يمكن لأسلوبك الإداري أن يتطور باستمرار من رائد الأعمال إلى المدير إلى القائد (أو أي طريق آخر تختاره). كذلك يتطلب الأمر العدسات الثلاث نفسها، أو أساليب التفكير المختلفة في أثناء إدارتك لشركة أو مؤسسة، أو عندما تتعامل مع عائلتك أو أصدقائك أو أفراد فريقك الرياضي أو أطفالك. هل تفحص أي موقف يواجهك من خلال عدسة الأفكار (هل نحن على توافق مع الرؤية...)؟ أم عدسة الإدارة (كيف يمكننا القيام بهذا بفاعلية...)؟ أم عدسة الموظفين (ما سلوكياتهم...)؟ كقائد، يجب أن تقوم بدمج هذه العقليات أو العدسات بناءً على الموقف الذي تواجهه، وأحياناً يجب أن تتبنى أسلوباً ريادياً في العمل، أو في أحيان أخرى إدارة عملية، ثم دعم زميلك للوصول لهدفه. المهمة الأساسية للشخص الذي يجمع بين الأدوار الثلاثة الخاصة برائد الأعمال/المدير/القائد هي تنفيذ الأشياء بطريقة صحيحة تفيد الأطراف المعنية، وهذا بناءً على شخصيتك وطريقة إنجازك للأمور. سمها باختصار، خلق القيمة. وكما صرت تعرف الآن، لا توجد طريقة وحيدة للقيادة، بل طريقتك أنت فقط.

الاختيار يرجع لك في التفكير كقائد. وبصفتي مديرًا تنفيذيًا ومؤسسًا مشاركًا في شركات سريعة النمو، كان أحد التحديات الرئيسية التي تقابلني دائمًا هي القيادة في جميع المستويات، من الإدارة العليا في مجال صناعي ديناميكي مضطرب إلى القيادة اليومية التي يقوم بها الجميع، وأعني الجميع. وحتى لو كنت لا تتظر لنفسك أنك "رائد أعمال" (بما أنك لست المؤسس الخاص بالشركة)، ربما تظل مبدعًا وابتكاريًا. وإذا لم تكن "مديرًا" بالمفهوم التقني (بما أنه ليس لديك أي دور إداري رسمي)، ربما تزدهر وتنمو بقوة عن طريق تحديد طرق أكثر فاعلية لإنجاز الأشياء. وأيًا كان دورك في الحياة، وعن طريق التصرف بشكل مبادر وحث الآخرين على إظهار هذه السمات، فلك الحرية في أن تسمي نفسك "قائدًا".



## # ٠٠٨ النتائج سلوك (ن. س.)

**النتائج هي المخرجات، ولكن الناس هم المصدر.**

الهدف الرئيسي من القيادة ليس تحديد ومعرفة أسلوبك، بل تحقيق النتائج. فأيًا كان الأسلوب الذي يؤدي للنتائج فهو أسلوب ناجح. إن الأمر يتعلق بمعرفة أسلوبك ونقاط قوتك وإضافة لها، وفي الوقت نفسه فهم أسلوبك في الإدارة وطريقتك في إنجاز الأمور. على أية حال، إذا كانت النتائج هي المخرجات، فإن الناس دائمًا ما يكونون مصدر تلك المخرجات. في عالم الأعمال، فإن قيادتك يتم قياسها كمياً عن طريق الأداء الذي تبذله. والأمر يتعلق بالأرقام: النمو، والدخل، والعائد، والفوائد، وحصة السوق، ومؤشرات الأداء الأساسية الأخرى، وتعتبر تلك المؤشرات هي العلامات التي وضعتها أنت لتحديد ما إذا كنت قد حققت الفوز أو منيت بالفشل. بالطبع، يمكن أن يكون هناك مقاييس أخرى للأداء اعتماداً على مؤسستك وعملك. (انظر # ٨٤ إضافة الأرقام (ض. ق.)). رغم ذلك، فإن هذا يعتبر نظراً للمُخرجات ولا لمصدر النجاح.

يوضح كتاب *The 4 Disciplines of Execution*، لمؤلفيه "كريس ماكتشسني" و"شون كوفي" و"جيم هولنج"، الفارق بين مقياس التأخر وبين مقياس القيادة، ويوضح لك مقياس التباطؤ ما إذا كنت قد حققت بإنجاز الهدف؛ فهو مؤشر للنظر للخلف مثل النتائج ربع السنوية أو نتائج لعبة الجولف. إن مقاييس القيادة هي ما لديك لتفعله للوصول لهدفك؛ فهي "تقود" للنتائج، وتقيس بعض تلك التأخيرات الهدف (مثل النظر في مرآة السيارة الخلفية)، فإن القيادة تنبؤية ويمكن التأثير عليها (تعلمك كيفية دفع الآخرين). باستخدام هذه المفردات، فإن الهدف من القيادة هو تحقيق النتائج (ما تريد تحقيقه)، ولكن الوصول لتلك النتائج هو الناس (كيف تفعلها).

القيادة تتعلق بالنتائج وهذا ما يتم إيجاله من خلال السلوك وهذا  
يساوي الناس. النتائج < السلوكيات < الناس = القيادة. هذا أيضاً  
سبب تفضيلك؛ لأن تمتلك ثقافة قوية ترشد سلوكك. اقرأ أكثر عن "نظام  
التشغيل" في الفصل السادس.

## # ٠٠٩ نمطك القيادي (ن. ق.)

من أنت؟

ما أسلوبك القيادي؟ المقصد هو أننا جميعاً بداخلنا جزءاً من ريادة الأعمال والإدارة والقيادة، ومهمتك هي تحديد نقاط قوتك والمهارات الأساسية وتصنيف نمطك الإداري. ما الغرض من هذا إذن؟

بتحليلك بفهم أفضل لنمطك القيادي، سوف تصبح لديك أداة لقيادة نفسك ومساعدة من حولك في تحقيق النجاح. كما أن معرفة أسلوبك القيادي والمهارات الأساسية سوف تساعدك على تطبيق نقاط القوة تلك والإضافة لها كذلك. عند البدء في توظيف أفراد فريقك في العمل وتكوينه، حاول التفكير فيما يتعلق بأنماط القيادة. ما مزيج القائد ورائد الأعمال والمدير هنا؟ هل أواجه شخصاً يهتم بالفكرة، أم بالهيكل، أم بالناس؟

عندما تشكل فريق العمل، قد ترغب في أن يضم فريقك أنواعاً مختلفة من الأفراد. ابحث عن الأفراد الذين يمكنهم المساهمة بالأفكار، ثم ابحث عن شخص يمكن أن يحولها لواقع وهيكل وظيفي، وأشخاص يمكنهم أن يسهلوا سير الأمور، عندما تقع أزمة ما، أو عندما تنهار العلاقات الشخصية، وقد تحتاج إلى فرق عمل متنوعة ومتراصة لتحقيق ذلك. تخيل مجموعة من أشخاص من النمط المهتم بالفكرة لديهم أحادية في التفكير، ولا يلتفتون للآراء الأخرى؛ سوف تنفجر تلك المجموعة داخلياً. ثم فكر في مجموعة من المديرين لا يمكنهم الإتيان بأية أفكار جديدة (ولكنهم منظمون). عندما تكون مجموعة العمل مكونة فقط من أناس يهتمون بالعنصر البشري مع اهتمام خاص بالمشاعر وبالتعاطف معهم في مقابل اهتمام ضعيف بالهيكل والأفكار؛ فإن هذه المجموعة لن تنتج الكثير أيضاً على المدى الطويل. الخلاصة هي أنه يجب أن تشر على "المزيج القيادي" الصحيح. هذا المبدأ، وهو أن الفريق هو مجموعة من القادة، مبدأ مختلف بحد ذاته من الأسلوب التقليدي حيث يوجد فريق عمل له قائد أوحده.

قد ترغب أيضًا في فهم أنماط القيادة لمساعدتك على التوفيق بين الفرد المناسب للدور وبين المهمة الوظيفية الصحيحة. على سبيل المثال، من الجيد إذا كان المسئول عن مشروع ضخم ومعقد يتمتع ببعض المهارات الإدارية، أو إذا كان رئيس القسم لديه مهارات إدارية، أو إذا كان كبير الموظفين الماليين أيضًا (بجانب كونه مديرًا ماهرًا) رائدًا للأعمال جزئيًا بما يكفي فهم سير العمل من منظور إبداعي.

طريقة أخرى لاستخدام النمط القيادي هي البدء في تغييره لتطوير مهارتك القيادية. منذ عدة سنوات، كان نمطي القيادي قويًا فيما يتعلق بالجزء الخاص بريادة الأعمال، إلى جانب بعض المهارات الإدارية المتوسطة، ومهارات قيادية ضعيفة (كنتُ لا أجيد الاستماع والتعاطف). لكن الآن، نمطي القيادي مختلف تمامًا، به تركيز أكثر على الناس الذين أعمل معهم. أدرك أن رائد الأعمال سوف يكون الجزء الأفضل فيما يتعلق بنمطي القيادي، ولكن تحليلي لنمطي القيادي والتغذية الراجعة التي أحصل عليها من الآخرين كل منهما من فهم أنه يجب عليّ العمل على تطوير مهاراتي القيادية (الجزء المتعلق بالبشر).

علاوة على ذلك، فإنه بفهم أفضل لنقاط ضعفك وقوتك، يمكنك البحث بشكل استباقي عن الموظفين الذين يمكنهم أن يكملوك. إذا كنتُ رائد أعمال قويًا تدفعك الفكرة، ولكنك تمتلك مهارات إدارية وعلاقات شخصية محدودة، ربما تجد مديرًا يعوض هذا النقص لديك. أخبرني ناصحيّ في مرحلة مبكرة من حياتي بأن أوظف أشخاصًا "أفضل مني"؛ أي أقوى في نواح لديك ضعف نسبي فيها، وتوظيف أشخاص أقوى منك طريقة متواضعة لقول إنك أدركت نمط القيادي.

وجدت أن أية طريقة سهلة لفهم ذاتك ونمط الناس من حولك يمكن أن تساعدك على أن تكون أكثر نجاحًا، وأن تكون قيادتك أكثر فاعلية. بالطبع، العلاقات فيما بين البشر معقدة، ولذا فإن التحليل البسيط والإطار العام لن يكفيًا، إذا أردت التعمق أكثر. رغم ذلك، فإن تقييم أنماطك القيادية هو

أداة في المتناول لمساعدتك على تطوير نفسك وفريقك والشركة بالكامل بشكل استباقي.

يمكنك معرفة نمطك القيادي باستخدام الرسم البياني للقائد، والذي يتضمن اختباراً في نهاية الكتاب وقارن نمطك بـ ٢٧ نمطاً قيادياً. يمكنك أيضاً أن تعرف على المزيد حول هذا الامتحان على الموقع الإلكتروني التالي:  
[www.arnander.com](http://www.arnander.com)

## نقاط للتفكير

١. هل فكرت في أكثر شيء تستمتع بفعله وفيما تظن أنك تجيده أفضل من الآخرين؟
٢. هل أنت ماهر في دور رائد الأعمال أم المدير أم القائد؟ هل عدستك القيادية هي عدسة الأفكار أم الناس أم الإدارة؟
٣. هل جربت كيف أن التحديات الجديدة تحتاج إلى أسلوب تفكير جديد؟
٤. فكر فيمن حولك. هل هناك شخص تظن أنه يناسب دور رائد الأعمال النموذجي؟ هل يمكنك التفكير في مدير تعرفه؟ هل هناك شخص يمكن أن تصفه بأنه قائد؟
٥. كيف تقيس أداءك القيادي؟
٦. هل توافق على أن رائد الأعمال والقائد والمدير يمثلون ثلاث رؤى مختلفة ومفيدة للقيادة؟
٧. هل أديت امتحان الرسم البياني للقائد؟ وماذا أدركت عن نفسك؟

## الفصل الثالث

# ذاتي الحقيقية

أنفقت الكثير من الوقت والمجهود محاولاً صياغة رؤية لشركاتي، ولم يكن هذا سهلاً دائماً؛ فأحياناً كانت الرؤية تأتي بشكل تلقائي، وفي أوقات أخرى كانت لا تأتي. وبشكل عام، من الممكن أن يكون تحديد رؤيتك الشخصية أمراً أكثر صعوبة من ذلك، لكن بعض الناس لديهم رؤية ترشدهم وترشد مهمتهم في الحياة؛ هل لديك رؤية وثقافة إرشادية خاصة بك؟ هذا الفصل عن قيادة ذاتك.

## # ١٠. كن الأفضل في مجالك (ك. أ. م.)

### تحديد رؤيتك.

عندما يتعلق الأمر بإدارة الشركات، من الواضح أنه يجب عليك التركيز على الوصول بتلك الشركات لمعايير الأداء العالمية، مع وجود إمكانية أن تصبح الشركة الأفضل في مجالها. يسمى هذا "الفوز بالعبة" كما تعلمت من الأستاذ "روبرت برجلمان" من جامعة ستانفورد. يمكنك أيضًا أن تسميه "إما المعايير العالمية - أو لا معايير على الإطلاق".

إن الاستماع إلى "أنجا بارسون" أمرٌ مثير للإلهام؛ فهي تعتبر أنجح متزلجي جبال الألب في التاريخ، ودائمًا ما كانت تشعر أن كون المرء الأفضل في العالم هو دافعٌ طبيعي، وعملتْ بجِد لتحقيق هذا. في مجال الرياضة، تواجه منافسيك فيما تبرع فيه والأفضل هو من يتميز بشدة عن الأفضل الذي يليه. وفي لعبة الأعمال، تقيس نجاح شركتك مقابل شركات منافسيك في المجال نفسه. وهناك عدد من المعايير الصعبة لتحديد من هو الأفضل عالميًا: العائد، والسوق، ورأس المال، وحصة السوق، والنمو، والربحية، ومؤشرات أخرى عديدة. وكذلك يمكنك تأسيس شركة أخرى، وأنت لديك طموح لجعلها الأفضل في مجال آخر.

لكن عندما يأتي الأمر لجعل ذاتك الأفضل على مستوى عالمي، فإن الأمر يصبح أكثر تعقيدًا، وبه الكثير من المخاطرة؛ فلا يمكنك أن تكون الأفضل في أمور عدة، ولديك عادة فرصة وحيدة لتحقيق الامتياز في أمر ما. الأمر يتطلب كل ما تملك، ولا يكون من الواضح دائمًا موقعك بالنسبة لمنافسيك.

كانت لديّ دومًا فكرة أن أصبح الأفضل في العالم في شيء ما. إذن، ما الأمر الذي كنتُ سأصبح الأفضل فيه؟ لم أكن سأصبح الأفضل في أية رياضة أو ما يرتبط بالرياضة بشكل عام. في الرياضة، كما في عالم الأعمال، لديك المقاييس الكمية والتنافسية لتحديد أفضل المؤدين، وفي



عالم الرياضة، لا يوجد شك في عالم الرياضة فيمن هو أفضل لاعب تنس، أو في فريق كرة القدم حامل لقب كأس العالم، أو في أسرع عداء سباقات المائة متر.

إذا كان هدفك هو أن تصبح أفضل كاتب في العالم، أعتقد أن المقياس النهائي لهذا هو جائزة نوبل للأدب. ورغم ذلك، فإنه سباق محتمل، مثل الرياضة، فحتى لو كانت لديك أفضل المواهب في هذا المجال، والتي لا أمتلكها، من المحتمل أن تكون فرصك ضعيفة بشكل كبير. في النهاية، فإن الأمر مازال يخضع للأذواق الشخصية للأكاديمية السويدية. بالطبع، يمكنك أن تقيس براعة الكاتب بمبيعات كتبه أو عدد الطبقات، إذا كان هذا يؤهل حقاً للحصول على لقب "أفضل كاتب".

يمكنك أن تفوز بالأوسكار وهي مؤشر على أنك الأفضل في مجالك فيما يتعلق بنواحي صناعة السينما. فإذا بدأت الآن وعملت بجد، يمكن (كل شيء ممكن، أليس كذلك؟) أن تفوز بجائزة الأوسكار خلال بضع سنوات. وبالطبع، فإن الإنجاز ما زال يتعين عليه أن يخضع لحكم أكاديمية العلوم والسينما.

يمكنك أن تبني شركة هي الأفضل في مجالها طبقاً لأي معايير اقتصادية نموذجية تحدد أداء الشركات، ولكن سيظل من الصعب تحديد أي شركة هي "الأفضل" بالفعل. هل يجب عليك، على سبيل المثال، أن تقيس نجاح الشركة بحجمها أم برضا العميل؟

الآن، ما أقصده هنا لا يتعلق بالشهرة أو المجد أو الخطط الكبرى، ولكنه يتعلق بمحاولة أن تصبح الأفضل فيما تقوم به. لماذا لا يحاول سائق سيارة الأجرة في شنغهاي أن يصبح أفضل سائق سيارة أجرة في شنغهاي؟ هذا النوع من العقلية يحدث فارقاً، ويحقق رضا عميقاً، في هذه الحالة لكل من السائق وعملائه.

أدركت فجأة: أريد أن أكون الأفضل في العالم في قيادة ذاتي.

إذا كان يمكنني قيادة نفسي بشكل جيد حقاً، حينها ربما يمكنني أن أكون قائداً جيداً للآخرين، وذلك بمساعدتهم للوصول في نهاية الأمر

لقيادة أنفسهم، وبالتالي إدامة مبدأ القيادة الجيدة. إذا كان الكل يأخذ بزمام قيادة حياته، الشخصية والمهنية، ومصيره، سنصل في النهاية إلى أن يكون لدينا مستقبل مشرق. إن القيادة الجيدة تنتشر بفعل قوتها الإيجابية. لذا، فإنه بقيادة أنفسنا، نصبح نحن "نقاطاً ساخنة" تشع القيادة الجيدة؛ الأمر يبدأ بك.

ربما تظن أن الأمر يبدو غريباً أو زائداً عن الحاجة أن يكون لديك طموح في أن تكون الأفضل في العالم فيما يتعلق بقيادة ذاتك. من بين الاعتراضات على هذا المفهوم هو أنه ليس هناك سوق أو تصنيف لقيادتك لذاتك، لذا فلن تعرف أبداً إذا كنت الأفضل فيما تقوم به أم لا.

يمكنك أيضاً أن تقول إن الأمر لا يتطلب الكثير لكي تكون الأفضل في قيادتك لذاتك. بعد كل شيء، لا توجد أية منافسة. أم أنه توجد؟ من غيرك يدعي أن يكون أفضل منك في قيادتك لذاتك؟ فكر بالأمر. من المحتمل أن هناك العديد من الناس الذين لهم رأي في قيادتك لذاتك؛ مديرك، أو أصدقائك، أو شريك حياتك، أو خطيبتك، أو أطفالك، أو والداك، أو مدربك، أو زملاؤك، أو طبيبك، أو مدربك الشخصي أو أي شخص آخر له شأن في حياتك. لذا دعنا نبدأ بأن تكون أفضل ممن يحيطون بك في قيادتك لذاتك، رغم أنه يمكنك أن تقدر قيادة الآخرين الجيدة عند الاحتياج لها. الرؤية التي تتعلق بأن تكون "الأفضل في العالم" هي أكثر من مجرد عقلية، مهما كان ما تفعله في الحياة. ويعتبر من الطموح أن تمارس يومياً محاولة القيام بأمر جيد. يمكنني أن أسأل نفسي بعد قضاء ليلة طويلة بدون نوم، والقيام مبكراً اليوم التالي: "هل كانت قيادتي لذاتي من الطراز الأول؟".

## # ١١. الصفات الجيدة والسيئة (ص. ج. س.)

### الشخص الوحيد الذي يمكن أن يقودك حقًا هو أنت.

المنافسة الحقيقية هي دائمًا مع ذاتك؛ فأنت من تتنافس معه من أجل القيادة الجيدة لذاتك. يتعلق الأمر بالتغلب على الأمور الناقصة لديك ونقاط الضعف والسلوكيات غير المحببة وقلة ثقتك بذاتك، وكذلك يتعلق أيضًا بتحقيقك لقيمك والتركيز على كل ما يجعلك الأفضل، إلى جانب التعلم كل يوم كيف يمكنك أن تكون أفضل.

يمكنني بكل سهولة إعداد قائمة بالأمر التي أظن أنها من ضمن نقاط الضعف في قيادتي لذاتي:

- إرسال رسالة بريدية إلكترونية غير مناسبة.
- البقاء متأخرًا خارج المنزل في أي حفل.
- إخبار الناس بما يجب أن يفعلوه بدلًا من الإنصات.
- عدم العدل مع شخص يستحق الأفضل.
- الانفعال الزائد في وجه أطفالي.
- الرغبة في الانتقام من شخص أساء لي.
- رد الفعل ضد السلوك السيئ لدى الآخرين.
- النوم ساعات قليلة في الوقت الذي أحتاج فيه إلى شحن طاقتي.
- عدم تقديم تغذية راجعة مباشرة وصادقة.

يمكنني أيضًا تحديد ما إذا كنتُ أنجز الأمور على ما يرام، وما يجعلني قائدًا أفضل:

- التدريب الجسماني، بتخصيص نسبة من أيام الشهر لممارسة الرياضة.

- ممارسة اليوجا والتدرب على التركيز والحضور الذهني.
- تحقيق نتائج رائعة بفضل فريق عمل قدمت له الدعم.
- استشفاف مشاعر الناس الكامنة وراء ما يقولونه.
- إظهار التعاطف والشفقة تجاه زميل عمل.
- إرسال ملاحظة شكر بعد تناول غداء لطيف.
- قبول الأمور كما هي.
- المبادرة بالتصرف واختيار أفعالي.
- الإشادة بمن يستحق.

في كتاب للمؤلف "روبن شارما" بعنوان *The Leader Who Had No Title*، هناك قصة جيدة عن طالب معجب بشخص يكبره لإنجازات هذا الشخص وقوة شخصيته، ثم يسأله ما إذا كانت تواتيه أفكار محبطة. هنا أجابه الشخص الذي يكبره في العمر: "بالطبع، تأتيني أفكار محبطة، وتحاول نفسي أن تخرجني عن المسار الصحيح كل يوم. هذا يحدث لأنني بشر، لكنني أيضاً أتمتع بالجانب الواقعي وهي طبيعتي الجوهرية وما أنا عليه حقاً. هذا الجزء مني يصوغ الأفكار النبيلة والشجاعة - ويبقيني على المسار الصحيح لأصبح أفضل ما يمكن أن تكونه ذاتي. الأمر يبدو كما لو أن بداخلي كلبين: كلب صالح يريد أن يقودني لما أحلم بأن أصل إليه، وكلب سيئ يحاول أن يخرجني عن المسار المثالي لي".

يسأله الطالب: "أيهما يربح المنافسة؟".

يرد عليه الشخص الذي يكبره سنّاً: "الإجابة سهلة. الكلب الذي أعطيه أكبر قدرٍ من الغذاء".



دوّن ما تظن أنه قيادة جيدة لذاتك وما تظن وتعتبره قيادة سيئة.

كلبي السيئ يخرجني عن مساري الصحيح

كلبي الصالح يقودني للطريق الصحيح

---



---



---



---



---



---



---



---

إنك تتحكم فيمن يقودك؛ جانبك الصالح أو جانبك السيئ. والحقيقة هي أنك لا تقود الآخرين، بل تقود نفسك بالفعل. يمكنك أن تتحكم فقط، بما أنه سلوكك وتفسيراتك وإجاباتك التي تمثل قلب إدارتك الجوهرية. فكر بالأمر.

إنك دائماً ما تقود نفسك أولاً، وهذا عن طريق تقرير خطة عملك. على سبيل المثال، عندما يخبرك رئيسك بأن الشركة تعيد الهيكلة وأن دورك الوظيفي سيتغير بشكل لن يجعلك سعيداً به، كيف تقود ذاتك؟ هل تصل لفكرة أن العالم لا يسوده العدل، ومن السيئ جداً أن تكون ضحية لقرارات كبار المديرين؟ أم ستخبر ذاتك بأنه رغم أن الأمور تبدو سيئة، يمكن أن

تكون هذه فرصة في نهاية الأمر: يمكنك التفاوض مع رئيسك، أو تبحث عن أدوار أخرى في الشركة، أو تجد طريقة لإحداث تغيير في وظيفتك يناسبك؟ أنت من يقرر هذا؛ لأنك أنت المسئول.

إنك حقاً لا تقود شخصاً غير ذاتك. وعندما تمارس قيادة ذاتك، تقرر أولاً أفعالك وأفكارك ووعيك، وهي الأمور التي ستؤثر على الآخرين فيما بعد، بشكل مباشر أو غير مباشر. وحتى إذا كان أسلوبك القيادي هو ببساطة إخبار الناس بما يجب أن يفعلوه وإعطاؤهم الأوامر ومكافأة ومعاينة أفراد فريقك طبقاً لهذا، فما زال يجب عليك قيادة ذاتك في أسلوب تفكيرك ثم التصرف طبقاً له.

لذا، من أنت؟ وما القيم التي ترشدك؟ وتاماً كما يكون لدى أية شركة (أو يجب أن يكون لديها) ثقافة إرشادية، ما "نظامك التشغيلي" ومجموعة القيم الجوهرية الخاصة بك؟

## # ١٢. ذاتي الحقيقية (ذ. ح.)

كن صريحاً مع ذاتك.

في كتاب *On Becoming a Leader* للمؤلف "وارين بينيس"، هناك مقولة مقتبسة للفيلسوف الأمريكي الراحل "ويليام جيمس"، يقول فيها:

"غالبًا ما كنتُ أظن أن أفضل طريقة لتحديد شخصية الرجل هي البحث عن توجه فكري أو أخلاقي محدد، والذي يشعر المرء من خلال تبنيّه بالفاعلية والحيوية الشديتين والعميقتين. في تلك اللحظات، يتحدث صوتٌ داخلي قائلاً: هذه ذاتي الحقيقية!"

لمعرفة ذاتك الحقيقية، والسبب في أنها صارت كذلك، هو أول خطوة في أية قيادة. بالطبع، فإن هذه رحلة مستمرة مدى الحياة وربما لا تصل إلى الإجابة. المقصد من هذا الكتاب ليس مساعدتك في العثور على ذاتك - هناك الكثير من الأماكن والسياقات التي يمكن القيام من خلالها بهذا - بل أريد فقط أن أسلط الضوء على أن القيادة الجيدة تبدأ بذاتك. لتعرف المزيد عن ذاتك، راقب حالاتك المزاجية، والظروف، والبيئات، والناس، والسياقات، والتحديات، والغرف، والأبنية، والمناظر الطبيعية، والأحداث، والمواقف الأخرى، التي تشعر فيها بأنك في منزلك. ربما تجد فجأة أنك في راحة تامة، وتستمتع بمجرد أن تكون جزءاً طبيعياً من السياق، وتحدث ذاتك بكلمات "ويليام جيمس": "هذه ذاتي الحقيقية!". إذا حدث هذا، لاحظ حدوثه؛ فهو يعني شيئاً ما، وبعد ذلك سلّ ذاتك لماذا؟، وربما سوف تكتشف حتى المزيد.

لا يمكن أن يكون لديك ذاتان. في عام ٢٠٠٥، طرحت مجلة *Business 2.0* سؤالاً على ٣٠ رجل أعمال من ذوي الرؤى حول القاعدة الذهبية لكل واحد منهم أو الفلسفة التي يعيش بها كل منهم في حياته

الشخصية والمهنية على حد سواء. كان أحد العمالقة الذين أجابوا هذا السؤال "وارين بافيت"، المدير التنفيذي والرئيس الأسطورية لشركة بيركشاير هاثاواي؛ فماذا كانت قاعدته الذهبية؟ لا يمكن أن يكون لديك ذاتان.

عندما تستيقظ صباحاً، وتفكر فيما تريد أن تفعله اليوم، سل نفسك ما إذا كنت تود أن يقرأ الآخرون عما قمتَ به في صحف الغد في الصفحات الأمامية. من المحتمل أن تؤدي الأمور بشكل مختلف قليلاً، إذا تذكرت ما قاله "بافيت".

في الأحوال العادية، أنت شخصٌ صادق وواقعي، ولا تختلف شخصيتك حسب الموقف؛ فهذا إذا حدث، لا يخلق فقط ارتباطاً لدى من حولك، بل يتطلب أيضاً الكثير منك، إذا كنتَ ستحتفظ بسجل للنسخ المختلفة منك. قبل كل شيء، فإن هذا يشير إلى أنك ربما لم تستقر على رأي محدد بخصوص ذاتك، وإلى أنك لست متصلاً بجوهرك وقيمك الأساسية، أو ربما تظن أنه يمكنك أن تكون على سجيبتك، عندما لا يكون هناك من يشاهدهك.

أيضاً، فإنك برنامج الأعمال الخاص بك. فإذا تساءلت من قبل من أنت، انظر لجدولك. وتعتبر هذه طريقة بسيطة لتعلم الكثير عن ذاتك؛ فربما يكون من الواضح جداً أنك لم تفكر في هذا مطلقاً، لكن بشكل عام توضح الكيفية التي تتفق بها وقتك الكثير عنك.

لنفترض أن يومك النموذجي يبدأ هكذا: تستيقظ في السادسة صباحاً، ثم تعد الإفطار للأسرة، وتصطحب الأطفال للمدرسة، ثم تحضر الاجتماع الأول في التاسعة صباحاً مع فريق الإدارة الخاص بك، وتقضي معظم وقتك في اجتماعات ومكالمات هاتفية أخرى، ثم تتناول العشاء مع زوجتك في الثامنة مساءً، وفي النهاية تحكي لأطفالك حكايات ما قبل النوم؛ هذا يخبر بالكثير عنك.



إذا كان يومك يسير هكذا: تصحو في العاشرة صباحاً مرهقاً من ليلة أمس حيث كنت في المقهى مع أصدقائك، ثم تقضي اليوم في البحث عن وظيفة، وبعد ذلك تذهب للمقهى مرة أخرى مع أصدقائك؛ فهذا يقول أشياء مختلفة عنك. إن الطريقة التي تقضي بها وقتك لا تقول سبب كونك ما أنت عليه، ولكنها تقول ما أنت عليه، وأفعالك تتحدث عنك بصوت عالٍ.

## # ١٣. اعرف نقاط ضعفك (١. ن. ض.)

**نقاط الضعف ليست نقاط قوة، ولكن معرفتها هي نقطة القوة.**

أخبرني أحد أوائل الناصحين لي بأن أعظم نقطة قوة يمكنك امتلاكها كقائد هي معرفة نقاط الضعف لديك. هذا أمرٌ مخيف، لأنه مرتبط بجوانب من ذاتنا، ربما نخجل منها ونريد إخفاءها عن الآخرين أو تغييرها. ربما يكون من الأفضل أيضًا أن نتعرف على ذاتك من خلال نقاط الضعف أكثر من نقاط قوتك. بدأ "ليو تولستوي" رائعته "أنا كارنينا" قائلاً: "العائلات السعيدة تتشابه؛ أما العائلات التييسة فكل منها تعيسه بطريقتها الخاصة".

بالطريقة نفسها، إنني أفترض مثلاً أنه من المحتمل أن يكون معظم المحاسبين المهرة مهرةً فيما يفعلون بالطريقة نفسها. إنهم بشكل أساسي ماهرون في مجال المحاسبة، ولكن ما يفرق بينهم، وما يجعلهم بشرًا، هو نقاط ضعفهم المختلفة.

هناك أشكال عدة لنقاط الضعف، على سبيل المثال:

- أمور تريدها: مثل أن تقتل شخصاً من أجل حبيبتك، أو تحتاج إلى المخدرات.
- أمور تخاف أن تفقدها: أطفالك، ووظيفتك، ومالك.
- أمور تخفيها: نفش شريكك، أو تسرق.
- أمور تتقصدك: لا تحمل درجة علمية.

النقطة الرئيسية هنا ليست التعامل بشكل عملي مع نقاط ضعفك، رغم أنه من المحتمل أن هذه فكرة سديدة، ولكن لتدرك ماهية تلك النقاط. إن إدراكك لنقاط ضعفك ربما يكون من أعظم نقاط القوة التي يمكنك التحلي بها كقائد. من الأفضل أن تعي تلك النقاط، وتتعرف بتواجدها وتعامل

معها بشكل استباقي قبل أن يكتشفها مَنْ حولك أولاً. من الجيد بالطبع أن تحدد نقاط ضعفك من خلال التغذية الراجعة الصادقة والبناءة (ما لم تكن لا تعرف أي شيء عنها) ، لكنه يمكن أن يكون الأمر سيئاً، إذا عرفتها بالمصادفة.

ترتبط الكيفية التي تتعامل بها مع نقاط ضعفك بكل من الأفضلية الشخصية وطبيعة نقاط الضعف. ودائماً ما يكون نمط الفعل الاستباقي نمطاً واحداً: (١) إدراك نقاط الضعف والاعتراف بها، (٢) التعامل معها. إذا كانت نقطة ضعفك هي الإدمان أو السرقة، فيجب عليك طلب المساعدة. أما إذا كانت نقطة ضعفك أسلوب حياة غير صحي بشكل عام، فربما يمكنك إحداث التغيير بنفسك عن طريق تطبيق نظام أفضل وممارسة الرياضة. يمكنك أن تختار ألا تعالج نقطة الضعف أن تتعايش معها، ولكن سل نفسك عن الحد الذي يمكن أن تؤذيك به أنت ومن حولك.

تستند قدرتك على بناء نفسك والآخرين إلى نقاط القوة، ولكن ما يجعلك عظيماً حقاً هو فهم نقاط ضعفك والتحلي بالقدرة على إصلاحها. يمكن تحويل نقاط ضعفك والعوائق التي تواجهك إلى نقاط قوة ومميزات، إذا كنت تتحلى بالقدرة على النظر لها بهذه الطريقة. (انظر أيضاً #٤٣ واجه التحديات).

## # ١٤. حدد فضائلك (ح. ف.)

من الجيد أن تكون لديك بوصلتك، حتى إذا فشلت في الاهتداء بها.

هل أتبع قواعدتي الخاصة؟ أحاول، ولكنني أفضل كل يوم. واحدة من الطرق التي تساعدك على التحكم في ذاتك وصفاتك السيئة ونقاط ضعفك هي وضع مبادئ إرشادية لذاتك. نعم، نحن بشر وكلنا رائعون كما نحن ولكننا نحاول دائماً أن نكون أفضل مما نحن عليه. طريقة أخرى لقول هذا هو العيش طبقاً لفضائلك، إذا أمكنك هذا.

"بنيامين فرانكلين" أحد الآباء المؤسسين للولايات المتحدة، بدأ ممارسة القيادة في مرحلة مبكرة من حياته. ففي عام ١٧٢٦، وكان في العشرين من عمره، قام بصياغة ما يشتهر اليوم بالثلاث عشرة فضيلة والتي وضعها في قائمة ضمن كتاب *السيرة الذاتية لبنيامين فرانكلين*:

١. الزهد. كل واشرب ولكن لا تملأ بطنك.
٢. الصمت. لا تتطرق إلا بما يفيدك، ويفيد من حولك، وتجنب المحادثات التافهة.
٣. النظام: ضع كل ما لديك في مكانه الصحيح، وأعط كل عمل تؤول إليه حقه من الوقت.
٤. التصميم. اعتزم القيام بواجباتك، وأد ما تعتزم القيام به دون أي فشل.
٥. التدبير. لا تنفق إلا ما سيفيدك ومن حولك ولا تضيّع شيئاً.

٦. العمل. لا تضيع وقتاً، واشغل نفسك دائماً بأمر مفيد، وامتنع عن

## القيام بالأفعال غير المفيدة.

٧. الصدق. لا تستخدم الغش الضار بالآخرين، وفكر وتحدث بصدق ونزاهة.

٨. العدل. لا تضر أحدًا بأفعالك، أو تغفل ما يمكن أن تفيد به الآخرين.

٩. الاعتدال. تجنّب التطرف، وامتنع عن رد الإساءة بالإساءة.

١٠. النظافة. لا تتساهل في نظافة البدن أو الملبس أو المسكن.

١١. السكينة. لا تنزعج بتوافه الأمور، أو الحوادث الاعتيادية، أو التي لا يمكن تجنبها.

١٢. العفاف. لا تمارس الرذيلة، ولا تضر سمعتك أو سمعة الآخرين.

١٣. التواضع. افتدِ بالصالحين في تواضعهم.

أدرك "فرانكلين" أنه لم يستطع العيش دائماً وفقاً لمبادئه، وأن له سلبيات، ولكنه أيضاً رأى أن محاولة اتباع تلك الفضائل جعله رجلاً أفضل وساهم في نجاحه. الفكرة هي تطوير إطار عمل لإرشاد نفسك بما يتيح لك أن تعرف ما إذا كنتَ على الطريق الصحيح أم لا. لهذا قيمة في ذاته - فهو يمنحك خريطة لسلوكك، وسوف تعرف ما إذا كنتَ قد جُدتَ أم لا. من المحتمل أنك سوف تفشل في العيش طبقاً لقواعدك وهذا لأنك بشر، إذا كان في هذا أي عزاء.

في كتابه العادات السبع للناس الأكثر فعالية\*، يقترح "ستيفن كوفي" أن تكتب بياناً بمهمتك الشخصية تضع إطاراً عاماً لفلسفتك وقيمك ومذهبك في الحياة - أي "ثقافتك الشخصية" التي ترشدك وتوجه أفعالك. يمكن

للأمور التي يتضمنها بيانك الشخصي أن تكون قيماً مثل "استمع أكثر مما تتحدث" و"ادعم الناس لكي ينضجوا"، أو "ضع مصلحتك أولاً"، إذا ما كنتَ شخصاً أنانياً.

لا تعتبر أهمية قيادة نفسك أمراً جديداً، وكذلك فكرة أن القيادة الجيدة تبدأ بك. لكن نظراً إلى القدر الكبير من التركيز الذي توليه لما حولك، فمن السهل أن تشغل بأمور أخرى: الحاجة لإنجاز العمل في إطار الميزانية المحددة، أو الالتزام بميعاد نهائي، أو إدارة مشروع، أو تنظيم العمل بشركة، أو الإتيان بعائد على رأس المال الذي وضعه مستثمرون في مشروعك، أو التأكد من سعادة أطفالك أو دعم زملائك أو شراء البقالة؛ لا تنس نفسك.

## #١٥. مستويان للقيادة (م. ل.)

### كيف تتصل أفعالك بجوهرك؟

في جميع أقسام هذا الكتاب، هناك مستويان يجب أن تكون على وعي بهما؛ المستوى الأول هو الأساس، جوهرك، وبيان المهمة الشخصية الخاصة بك، و"ثقافتك" الشخصية أو ببساطة "أنت"، يمكنك أن تسميه المستوى الأساسي. أما المستوى الثاني فهو سلوكك اليومي، وأفعالك، والتي تقوم بها استناداً إلى قناعاتك. يتعلق هذا المستوى الثاني بـ"إدارة نفسك"، ويمكنك أن تسميه المستوى السطحي.

تعد الإدارة - أو التنفيذ - في إحدى الشركات نتيجة لإستراتيجية، وأهداف، وثقافة هذه الشركة. وسواء كانت الإدارة والتنفيذ "صواباً" أم "خطأ"، "سيئين" أم "جيدين"، ناجحين أم غير ناجحين، فإن هذا الأمر يعتمد على الإطار المرجعي. ففي الشركة، من المأمول ألا تتفاعل فقط مع أي شيء يحدث. فإذا كانت هناك فرصة (لدخول سوق جديدة، على سبيل المثال) أو فكرة مبتكرة (إطلاق منتج جديد، على سبيل المثال) أو حركة عدائية من أحد المنافسين، فإنك لا تتفاعل فحسب وتمضي قدماً،

ولكنك في البداية تسأل نفسك: "هل يتماشى هذا الأمر مع ما تريد أن تفعله شركتنا وما نؤمن به؟".

هناك بعض التقديرات في "ثقافتنا الشخصية":

- أنا دائماً ما أجعل أطفالي أولويتي الأولى.
- أنا أقبل التحديات بشكل استباقي، وأركز على الواقع.
- أنا عادل، وأمين، وجدير بالثقة في العمل، وأحاول أن أجعل جميع الأطراف فائزة.
- أنا أعرف أن لديّ قدرًا كبيرًا من الأنانية، ولكنني سأبدل قصارى جهدي للتركيز على الآخرين.

في الإدارة "الاحترافية" لنفسك، يجب أن تكون واعياً بأفعالك: حيث لا ينبغي أن تكون أفعالك أبداً ردود فعل صبيانية لما يقوله ويفعله الناس؛ فإذا اصطدم بك شخص في الشارع وقال: "انتبه"، فمن السهل أن تقول تلقائياً: "بل انتبه أنت!" يعد هذا الأمر رد فعل. ولكن بالصمت لجزء من الثانية، ثم اتخاذ قرار بشأن ردك، من الممكن أن تقول بدلاً من ذلك: "أسف"، وهذا الرد يُعدُّ فعلاً، وليس رد فعل.

يستغرق الأمر الكثير من التدريب والممارسة لمقاومة السلوك القائم على رد الفعل. بشكل مثالي، يجب أن تكون متحكماً في المواقف، وأن تتخذ الإجراءات استناداً إلى منظومة قناعتك الشخصية. على سبيل المثال، إذا قلت إنه من الجيد عقد الاجتماعات في مكاتب الأشخاص الآخرين (#٥٨ م. آ.)، فإن هذا الأمر يكون مستنداً إلى تقديري بأنني أريد التركيز على الآخرين؛ فالدعوة إلى عقد اجتماع في مكاتبهم تكون لوضع الأساس من منظوري الشخصي، بينما سيكون الانتقال وعقد اجتماع في مكتب أحد الزملاء هو أمر يهدف إلى وضع الأساس من منظور شخص آخر؛ أي أن هذا يعد إشارة صغيرة للتركيز على الآخرين. لذا فإن هذا الأمر يعد فعلاً مبادراً يستند إلى بيان المهمة الخاص بي.

تماماً مثل الطوابق في المنزل، فالمستوى الثاني (السطح) يُبنى على المستوى الأول (الطابق الأرضي). وكما يتصل كل من السطح بالطابق الأسفل، فإن أفعالك تعد نتيجةً لنظام قناعتك (أو هكذا يجب أن تكون من الناحية المثالية).

سيكون تقديم كتاب به عدد من المختصرات الثلاثية، أو أدوات وإرشادات القيادة، بمثابة توفير سطح الأمور فقط؛ فهذه الأدوات عديمة القيمة، إذا لم ترتبط بقيمة الأساسية. لا تتبنَّ أي شيء تقرأه هنا - أو في أي مكان آخر - بدون التحقق أولاً مما إذا كان هذا الأمر يتماشى مع بيان مهمتك. بالتأكيد كان سيصبح من الرائع إذا كان بإمكان المختصرات الثلاثية أن توفر الإلهام، ولكن استخدامها فقط إذا كنت تعتقد فعلاً أن قيمك تدعمها. ربما تكون الثقافة الشخصية التي تراتح معها هي الثقافة المفضلة لدعوة الموظفين إلى مكتبك في أي وقت تسوء فيه الأمور؛ لأنك تعتقد أن الخوف يجعل الناس حذرين، وأن هذا الأمر بدوره يحقق النتائج في عالمك.

من العادات الجيدة أن تجعل المستويين الخاصين بك حاضرين في ذهنك طوال الوقت؛ فيمكنك فحص أفعالك في مقابل الأساس الخاص بك لتحديد إذا ما كانت متماشية مع قناعاتك، وإذا اتخذت إجراء يبدو أنه يفتقد الأساس، اسأل نفسك ماذا حدث.

في بعض الأحيان، أختار أن أحرك الأمور، وأن أتبني مقاربة صاحب العمل، متجاهلاً الهيكل أو التنظيم في الشركة (منظور المديرين) والناس من حولي (منظور القادة) لإحداث فوضى صغيرة بأفكار جديدة. من المأمول أنني أعرف ماذا أفعل، وأعرف موقعي على الخريطة. أحياناً تفشل الأمور فحسب، وأخرج عن مساري؛ فالأفعال بدون أساس في "نظام التشغيل" الخاص بك هي مجرد ردود أفعال لأفعال الآخرين، أو نزوات واضحة. عش في مستوى السطح، ولكن كن متأكداً بشأن المستوى الأساسي الخاص بك.



## #١٦. هل تقتنع؟

من الأسهل أن تتخذ إجراء، إذا كنت تعرف ماذا تريد.

كما يقول "جوناثان بويل" في كتاب *The New Machiavelli* (وكما كتب ميكافيلي عن نفسه من قبله)، تعد الكاريزما أمرًا أساسيًا لمهارات القيادة. ما الذي يمنحك الكاريزما؟ التفاؤل والحماس، ولكي تكون متفائلًا ومتحمسًا، يجب عليك أن تقتنع بشيء ما؛ فالافتناع هو إحدى المهارات الجوهرية للقيادة. ولكن الأمر يتعلق بما هو أكثر من الكاريزما. فإذا لم تكن مقتنعًا بما تفعل كقائد - وبغض النظر عن كونك قائدًا تقليديًا أو قائد عقلي - سيكون من الصعب عليك القيام بهذا الأمر.

لقد اتخذت في بعض الأحيان قرارات بدون اقتناع حقيقي بها. فعلى سبيل المثال، في إحدى الشركات وافقت على إستراتيجية فقط لإرضاء عضوفي الفريق وزميل. لم يكن هذا من الحكمة، وقد نتج عن هذا إلغاؤنا الإستراتيجية بعد ذلك ستة أشهر عندما ثبت فعليًا فشلها، وهو الأمر الذي أدى بالتالي إلى إحباط زميلي. بهذه الطريقة ارتكبت خطأين فادحين؛ الأول هو أنني دعمت شيئًا لست مقتنعًا به (حتى إذا كان زميلي مقتنعًا)، والخطأ الثاني هو أنني فضلت المصلحة الشخصية لشخص على احتياجات الشركة. عندما تدير مشروعًا تجاريًا، لا بد أن تسأل نفسك دائمًا عن الأمر الأفضل للشركة.

هل تقتنع؟ يجب عليك بصفتك قائدًا أن تقتنع بشيء ما. كان "ستيف جوبز" الرئيس التنفيذي لشركة آبل مقتنعًا بالمنتجات المدهشة، وكان "بيل جيتس" الرئيس التنفيذي لشركة مايكروسوفت مقتنعًا بالمنتجات المتوافقة.

ما الشيء الذي تقتنع به؟ ليس من المهم أن يكون شيئًا صائبًا (ولكن لا بد أن تقتنع أنه صائب وأن تكون راغبًا في المحاربة من أجله حتى يثبت خطؤه). بالإضافة إلى أنه ليس من المهم أن يكون هذا الشيء مدروسًا بشكل

جيد جداً (ولكن دراسته أمر مفيد؛ حيث سيتحدأك الآخرون ببياناتهم). من الممكن أن تستند قناعاتك إلى حدس، أو مجرد إحساس، أو بصيرة، أو ربما تركز على بحث جاد، أو خبرة، أو منطق.

من الممكن التعبير عما تقتنع به بعدة مستويات، من رؤية عامة للمستقبل أو قناعتك بالثقافة الصحيحة للشركة، نزولاً إلى كيفية تنفيذ أدق التفاصيل. يخلق كل من التفاوض والحماس لهذه القناعة الكاريزما التي تحفزك أنت والآخرين من حولك على حد سواء. إلى جانب ذلك، فإن قناعاتك هي الأساس الخاص بأمانتك، إذا ظللت مخلص لهم.

على سبيل المثال، ربما تقتنع بمستقبل الحوسبة السحابية، وهي فكرة أن البرنامج كخدمة يتم تشغيلها من خادم خارجي، يمكن الوصول إليه عبر الإنترنت من خلال المتصفح الخاص بك. ولكنك ليست لديك فكرة بشأن الكيفية التي يجب تنفيذ هذا الأمر في خطة عمل شركتك. وربما يقتنع شخص آخر في شركتك بمستقبل الحوسبة السحابية، ويقتنع كذلك بإستراتيجية خاصة بكيفية إنجازها: ما الموارد المطلوبة؟ ومن العملاء المستهدفون؟ وكيف سيبدو المنتج؟ ومن الذين سيتم توظيفهم لتحقيق هذه الأفكار؟ وربما يقتنع شخص ثالث في الشركة بطريقة لاكتساب العملاء باستخدام قوة تسويق البحث لدفع مبيعات المنتج على الإنترنت. ولكن إذا لم يكن هناك أحد مقتنع بشيء، فمن غير المحتمل أن يحدث لك شيء. لذا، فجزء مهم في القيادة هو أخذ قناعات الآخرين بعين الاعتبار، أيضاً.

أيما ما كان ما تعمل عليه، من الجيد أن تكون لديك قناعات بشأن كيفية تنفيذ الأمور، ما الصواب وما الخطأ؟ وما الجيد وما السيئ؟ كقائد، من المتوقع أن يكون لديك أفكار بشأن المستقبل، أو كيفية إدارة الشركة، أو الطريقة الأفضل لحل نزاع.

في أحد المشاهد الرئيسية لفيلم *Moneyball* (٢٠١١)، شركة سوني بيكتشرز) يشرح المدير العام بيللي بيان لصديقه القريب بيتر براند أنه

على وشك إبدال أحد أفضل اللاعبين لديه، بينما، بل لاعب أقل في المستوى، هاتيربيرج، وهو الأمر الذي يتعارض مع الأفعال المفترضة. قام كل من بيان وبراند - مدفوعين بالحاجة إلى الانتصار على الفرق الأغنى - بتطوير إستراتيجية جديدة، وهي نظام غير تقليدي لا يستند إلى اللاعبين الفرديين (مرتفعي التكلفة)، ولكنه نظام يستخدم الرياضيات لحساب التضايف بين جميع اللاعبين، والذي من الممكن أن يجعل الفريق يفوز، بميزانية أقل.

براند: "بيلي، بينما أحد كبار النجوم، حسنًا؟ وإذا قمت بالتخلص منه مقابل هذا الـ "هاتيربيرج" فلن تسير الأمور بالطريقة التي نريدها، أنت تعلم هذا. هذا النوع من القرارات سيجعلك تخسر عمالك، بالتأكيد".

بيان: "نعم، أنت محق. ربما أخسر وظيفتي. مع الأخذ في الاعتبار أنني أبلغ ٤٤ عامًا وحاصل على شهادة الثانوية ولدي ابنة أود أن أكون قادرًا على إلحاقها بالجامعة. وأنت تبلغ من العمر ٢٥ عامًا وحاصل على شهادة من جامعة ييل وقضيت فترة مثيرة للإعجاب في التدريب المهني. أنا لا أعتقد أننا نسأل السؤال الصحيح. أعتقد أن السؤال الذي يجب أن نطرحه هو، هل أنت مقتنع بهذا الأمر أم لا؟".

براند: "أنا مقتنع".

بيان: "إنها مشكلة أن تعتقد أنه يتعين علينا تبرير أنفسنا. لا تعتقد ذلك. لا تبرر لأحد".

براند: "حسنًا".

بيان: "والآن، سأستمر في هذا الأمر، مهما كانت النتيجة".

هذا مثال على القيادة المستندة إلى الاقتناع. وهو يظهر كذلك مهارة أساسية أخرى للقيادة: الشجاعة؛ فأنت راغب في المخاطرة. والآن، لكي تكون قائدًا، ليس عليك أن تخاطر بكل حياتك في كل قرار تتخذه، ولكن

امتلاك الشجاعة النابعة من قناعاتك يساعد في تحفيز هؤلاء الذين حولك لتحقيق رؤيتك.

ماذا إذا كنت قائداً رسمياً تقتنع بأحد الأمور ويقتنع بقية الفريق بعكسه؟ فجميعكم مقتنع بقوة، ولكن لسوء الحظ ليس بالطريقة نفسها. لا يمكنك السماح بـ "قناعتين" مختلفتين بالاستمرار؛ فإما ستضطر للاستسلام للقناعة الأخرى، أو أن تتأكد من حدوث ما تقتنع به.

## #١٧. عزف مقطوعاتك الموسيقية اليومية

(ع. م. س. ي.)

**القيادة هي وظيفتك، وأنت الذي تضع الوصف الوظيفي لها.**

تماماً مثلما تحتاج قطعة موسيقية إلى موسيقي متمرس ليبت فيها الحياة، فإن القيم الجوهرية وثقافة الشركة لإحدى المؤسسات تكون عديمة الفائدة ما لم تستطع تحويل هذه القيم إلى سلوك وأفعال. لهذا السبب، تتبع العديد من الأفكار من الطموح لإظهار ماذا تعني القيادة اليومية بشكل عملي، ولإظهار أن القيادة الجيدة تتطلب ممارسة منتظمة. فلا يمكنك أن تصبح عازف بيانو في حفل موسيقي بدون ممارسة مقطوعاتك اليومية.

بشكل يومي، أفضل كقائد بطريقة أو بأخرى. ومع ذلك فإن درايتي بأنني قد فشلت يعني أنني فعلت شيئاً خطأ؛ لذلك يمكنني تحديد أوجه القصور والقيام بشيء حيالها. وفي المرة التالية، سأقوم بالعمل بشكل أفضل.

في دورة في جامعة ستانفورد تسمى البرنامج التنفيذي للشركات النامية EPGC، تعلمت مقولة - من المحتمل أنها صيغت في سياق معاناة الغرب الأمريكي - مفادها: "هناك أمر واحد فقط أسوأ من سوء الحظ، وهو أن تكون سيئ الحظ بدون معرفة السبب". إذا عرفت لماذا فشلت، يهون الفشل.

إن المعيار لما يعتبر صحيحاً أو خطأ، جيداً أو سيئاً، هو في النهاية إيطارك الخاص. بالتأكيد، من المحتمل أنك تعيش في بيئة حيث هناك قواعد خارجية، مثل ثقافة المؤسسة، وقواعد السلوك، والكتيبات الإرشادية والقواعد الاجتماعية القديمة الجيدة. ولكن سيظل عليك أن تقرر لنفسك كيف ستصرف.

عندما تبدأ في الممارسة، ستلاحظ أن القيادة هي تدريب مستمر في أثناء العمل لن تنتهي منه أبداً؛ فعليك أن تمارس عملك باستمرار، تماماً مثل الموسيقي الذي يعزف مقطوعاته الموسيقية اليومية. جزء من الممارسة هو التفكير بشأن قيادتك، وجزء آخر من التدريب هو وضع أفكارك موضع التنفيذ. يتم تعلم القيادة دوماً في سياق المشاركة مع الأشخاص الآخرين. (انظر أيضاً #٠٠٦ كن قائداً).

## #١٨. أنا إنسان

## أفضل أعذارك.

إذا كان هذا يمثل عزاء لك، فإنني أقولها: لا يوجد أحد كامل. أنت إنسان، وستكون هناك أوقات تعرف فيها أنك قد فعلت شيئاً خطأ أو قلت أشياء لا يجب أن تقولها، وأنت كنت وضيعاً وغيباً، وأنتك أزعجت الآخرين وجرحت أقرب الناس إليك، وأنتك لم تؤدّ بشكل جيد، وأنتك فشلت وتسببت في المشكلات بوضوح. إنك تعرف أنك فعلت هذا، وأنتك تعرف السبب. ربما تكون قادراً كذلك على تحديد أي الجوانب فيك - نقاط ضعفك وقوتك - قد ساهمت في الأفعال التي تتدم عليها.

ربما يبدو هذا واضحاً، ولكن فكرة أنني مجرد إنسان كانت واحدة من أفضل دروس القيادة التي تعلمتها. كان معلمي هو أحد كبار رجال الأعمال الأجانب وجندي سابق في القوات الخاصة مشهور عنه أنه كثير المطالب. عندما كان مديراً تنفيذياً بإحدى الشركات في إسكندنافيا - حيث كانت ثقافة المؤسسة بأكثر مرونة بعض الشيء في بلاده الأصلية - قيل إنه كثيراً ما جعل الناس يكون بأسلوب قيادته العنيف.

أخبرني بأنه ببساطة لا يمكنه تحمل القدرة المتوسطة وأنه لم يكن يستطيع كظم غيظه عندما كان يراها. من المحتمل أن هذا كان ناتجاً عن نشأته، ومعاناة والديه في أثناء الحرب العالمية الثانية، وخبرته في القوات المسلحة، وتدريبه كمسكري، وخلفيته الثقافية، وشخصيته. إنه لم يدافع عن أسلوبه، وكان يعتذر عندما يتمادى؛ عندما كان يدرك أن فعل هذا (أحياناً كان يدرك أنه تمادى؛ لأن من أمامه كان يبدأ في البكاء). ولكنه كذلك كان يعرف نفسه، ويدرك أن لا يمكنه تغيير سوى قدر محدود من شخصيته. يقول: "أنا مجرد إنسان". لا يمكنك بالضرورة أن تتوقع من الآخرين أن يتقبلوا سلوكك، ولكن عليك أن تفهم ما يمكنك تغييره

في نفسك، وما الذي لا يمكنك تغييره. يمكنك أن تأسف بشأن ما تفعله للآخرين، ولكن لا يجب عليك أن تقدم أعذاراً عن كونك نفسك. في النهاية تقدم فكرة أنك أنت هو أنت بعض العزاء، والعذر. فلا يمكنك أنت - أو بيئتك - أن تتوقع أن تكون مثاليًا طوال الوقت. فهذا ببساطة ليس إنسانيًا.



## نقاط للتفكير

١. من أنت؟
  ٢. اذكر نقاط قوتك، كما تراها.
  ٣. هل أنت واع بنقاط ضعفك؟ هل لديك أية نقاط ضعف يجب أن تفعل شيئاً حيالها؟
  ٤. كيف تغذي كلابك الجيدة والسيئة؟
  ٥. هل حدث أن فعلت أشياء لست مقتنعاً بها؟
  ٦. هل لديك مجموعة من القيم، وقائمة محددة من الفضائل أو "بيان المهمة الشخصية" التي تلتزم بها؟ هل يمكنك رؤية كيف تتصل قناعاتك بالمستوى الأساسي مع أفعالك في المستوى السطحي؟
  ٧. متى كانت آخر مرة اضطررت فيها للاعتذار عن سلوكك؟
-



## الفصل الرابع

# احرص دائماً على الظهور

تتعلق القيادة الجيدة بالانتباه للتفاصيل؛ فكل حدث بسيط يبدو غير ذي أهمية مثل موقف صغير، أو نقاش، أو رسالة نصية، أو بريد إلكتروني، أو مكالمة هاتفية هو موقف قيادي محتمل يحتاج إلى كل عنايتك وانتباهك. الآن، هناك مدرستان فكريتان؛ الأولى تقول إن السلامة العاطفية للآخرين هي مشكلتك، وإن عليك أن تهتم بها. أما المدرسة الثانية فتقول إنه يمكنك أن تقول وتفعل ما تشاء، ومهما كان رد فعل الآخرين؛ فهذا أمر يخصهم وليس لك علاقة به. سوف نتحدث عن هذا الأمر لاحقاً، ولكن النقطة المهمة هي أن أفعالك سوف تؤدي بطريقة أو بأخرى إلى ردود فعل من المحيطين بك. إننا كائنات اجتماعية، ووجودنا يتحقق بعلاقاتنا مع الآخرين.

أكثر مقاييس نجاحي في الحياة جدياً سوف يكون ما سيقوله أبنائي عني في جنازتي. إذا كان عليّ الاختيار بين أن يقول مستثمري أنني أحقق عائداً جيداً وبين أن يقول أطفالي أنني كنتُ أباً صالحاً، فسأختار الخيار الأخير (حتى لو كان زيادة عائدات أرباح رأس مال الآخرين هو المحرك

الأول لي في عملي). في الوقت الذي لن أكون فيه في موقف لسماع ما سيقوله أي منهم عني بعد موتي، فإن النقطة المهمة هي أن اهتمامي بأطفالي يرشدني في الحياة.

في النهاية، يتم الحكم عليك بمجموع أفعالك، ولا يتعلق هذا المجموع فقط بالمواقف والقرارات المهمة والكبيرة، بل هو تراكم كل الأمور غير المهمة التي تفعلها كل يوم، والتي سوف تكون بيانك الشخصي في النهاية. الأمر إذن كما يلي: (١) يجب أن تفكر في أفعالك طوال الوقت، (٢) سوف تجد أنه من المفيد أن تكون لديك بوصلة لإرشادك خلال المواقف الحياتية التي تتطلب اتخاذ قرارات وأفعال - وأحياناً لا تتطلب التصرف.

في عالم اليوم القائم على الكلمة، وبفيض المعلومات المتزايد في صورة الرسائل الإلكترونية والتغريدات، والمنشورات، والحالات المحدثه، والتعليقات، والمراجعات... يمكن أن يظهر للناس أنك ما تقوله. لكن في الحقيقة، أنت مجموع أفعالك لا كلماتك. إنك ما تفعل، لا ما تقول في تغريداتك ومنشوراتك.

هذا الفصل عنك وعن أفعالك.

## # ١٩. أحرص دائماً على الظهور (أ. د. ظ.).

**افعل ما قلت إنك ستفعله. أمر بسيط. أليس كذلك؟**

من بين أكثر الطرق فاعلية لأن تكون قائداً جيداً هي الظهور، وكذلك من بين أكثر الطرق فاعلية في إحباط الناس هي ألا تحضر أو تلغي ميعادك في آخر لحظة. هل تظهر أم لا؟ أنا عادة ما أظهر نفسي للناس، ولكن يجب أن أعترف أنه تحدث استثناءات في بعض الأحيان.

لا بأس أن تلغي ميعاداً لأسباب وجيهة، والتي قد تتضمن مرض طفلك أو تأخر رحلة الطيران أو حدوث أمر مهم غير متوقع له الأولوية. طبقاً لمعظم التقاليد الثقافية، أفترض أنه يجب أن يكون لديك سبب جيد ومقبول اجتماعياً لإلغاء مواعيدك، وإني متأكد من أنك اضطررت من قبل على الأقل لمرة واحدة لأن تلغي ميعادك لسبب ما.

لماذا من الصعب أن تقول ببساطة: "أسف، لا أشعر بأنني سأستطيع القدوم للعشاء الليلة. أفضل أن أبقى في المنزل، وأقرأ كتاباً؟" على أفضل الأحوال، سوف يعرف الناس أنهم يمكنهم الوثوق بأنك سوف تحضر للعشاء، إذا قلت إنك ستحضر.

هناك دائماً مقياس متدرج يقع على طرف منه الحضور مهما كان السبب وعلى الطرف الآخر إلغاء حضورك بدون سبب. في أية ناحية من المقياس تقع أنت؟ أتظهر في كل الأوقات التي يجب أن تكون متواجداً فيها؟ أم لا تحضر مطلقاً؟ إذا كنتَ تحضر في كل الأوقات، فسوف تثير إعجاب الناس. أما لو كنتَ تلغي حضورك في كل مرة يتوقع الآخرون فيها حضورك، فأنت شخص لن يثق به الناس على المدى الطويل.

سل نفسك: ما بين صفر ومائة بالمائة، متى تنفذ التزاماتك؟ هل معدل التزامك بالحضور هو ٢٥ بالمائة؟ أم ٥٠ بالمائة؟ أم ٧٥ بالمائة؟ أم ٩٩ بالمائة؟

من المحتمل أنك في نقطة في المنتصف. أظن أنك ألغيت اجتماعات، أو لم تذهب للعمل، أو فوتت ميعادًا للغداء ذات مرة أو أخرى. هذا يحدث. ربما التزمت أيضًا بالحضور لميعاد رغم كل الظروف عندما كان أحد الأشخاص يتوقع حضورك. ألا يشعرك الالتزام بالمواعيد بشعور رائع؟

هذه الأمور مهمة ويقدرك الناس حينما تحضر في ميعادك. فإذا كان عدد مرات حضورك ينخفض لأي سبب، يجب أن تنتبه لهذا؛ فربما يكون هذا بسبب أنك تلتزم بشكل زائد عن الحد، وتتصدى لإنجاز الكثير من المهام، وتبدأ في التخلف عن حضور مواعيدك، أو أن الأمر هو أن اهتمامك قلَّ وأصبحت أكثر تكبرًا لشهرتك، أو لأنك مريض وتفتقد للطاقة اللازمة، أو لأنك تظن أن الاجتماع الذي سوف تذهب إليه مجرد مضيعة للوقت، أو لأنك تفترض أنه من الصواب أن تغير ميعاد الاجتماع في آخر لحظة لأنك مشغول، ويجب أن تستفيد من وقتك بأفضل طريقة نظرًا للأولويات الحالية.

لدينا جميعًا اجتماعات أو مواعيد نكره حضورها. هل تجد في بعض الأحيان أنك لا تذهب لتلك الاجتماعات لأنك تظن أنه لا أهمية لها على أية حال - أو لتثبت وجهة نظر ما؟ حسنًا، هذا ما يسمى اللافاعلية العدوانية. وينطوي هذا المصطلح على إعداد بيان خاص بشيء ما بشكل غير مباشر. وهذا أمر سيئ. إذا كان الاجتماع مهمًا ولكنه ممل، يجب عليك حضوره. إذا كنت تشعر حقًا بأنه ليس مهمًا، ربما يكون من الأفضل والأكثر نضجًا أن تقسر لمنظمي الاجتماع أنك لا تعتبر حضور الاجتماع استخدامًا مفيدًا لوقتك، حتى تتسنى لهم فرصة للعمل على تطوير الاجتماع. هذا ما يسمى بالتغذية الراجعة البناءة. أما عدم الحضور للاجتماع فهو نوع من التواصل السيئ، وسوف يعطي الآخرين فكرة سلبية عنك.

من بين الطرق السهلة لتحسين معدل حضورك للاجتماعات والمواعيد هي ببساطة الالتزام بعدد أقل من المواعيد. لا بأس بهذا، ويمكن أن يكون هذا مقارنة سليمة ومنطقية في كل من الحياة العملية والشخصية.

ورغم ذلك، فإن وجود عدد قليل من الأمور التي يجب إنجازها لا يجعل تلك الأمور بالضرورة سهلة الإنجاز. ربما لاحظت أنه عندما يكون هناك أمر واحد فقط عليك أدائه (على سبيل المثال، إجراء مكالمات هاتفية في أثناء عطلة نهاية الأسبوع ولديك الكثير من الوقت)، فمن المستحيل إنجازها، بينما عندما تكون في منتصف أسبوع العمل ولديك مفكرة أعمال ممتلئة، فإن إضافة مكالمات أخرى لا يمثل سوى أمر لا يتطلب إلا القليل من الجهد، حتى لو كان لديك وقت أقل من الوقت الذي كان لديك في نهاية الأسبوع. غالباً ما يكون من الأسهل إنجاز الأمور عندما يكون لديك الكثير لتقوم به. وكما يقال: "إذا أردت إنجاز شيء ما، اطلب من شخص مشغول القيام به".

كقاعدة عامة، أحرص على الحضور دائماً؛ فهذه هي القيادة الجيدة، وأظهر للآخرين أنه من المهم الحضور في الميعاد المحدد. إذا لم يمكنك الحضور، اعتذر لسبب وجيه.

الآن، إذا كان عليك حضور عشاء عمل الليلة - وكان هذا العشاء الثالث هذا الشهر - ولكنك تظن أنه يجب عليك قضاء الوقت في المنزل مع عائلتك، ماذا ستفعل؟

١. تذهب لحضور العشاء.

٢. لا تحضر، بدون إعطاء أي سبب.

٣. لا تحضر، وتعتذر بكذبة بيضاء (تخبرهم بأنك مريض).

٤. لا تحضر، وتقول إنه يجب عليك قضاء اليوم مع عائلتك.

٥. لا تحضر، وتقول الحقيقة وهي أنك تريد أن تقضي اليوم مع عائلتك.

كقاعدة عامة، اختر العنصر الأول واذهب للعشاء. إذا كنت تمتلك الجرأة، اختر العنصر الأخير، إذا كان هذا ما يمليه عليك قلبك (وهذا أيضًا يعتبر من عناصر القيادة الجيدة). غالبًا ما نقول إنه يجب علينا القيام بأمور ما، كطريقة لتجنب تحمل المسؤولية لأفعالنا. في نهاية الأمر، فإن الطريقة التي تقرر بها التعامل مع الموضوع هي منتج نهائي للبوصلة الداخلية الخاصة بك للتعامل مع الصواب والخطأ، ونتاج رغباتك الشخصية والعواقب الاجتماعية التي أنت مستعد لتقبلها.

عندما تستلم دعوة لحضور حفل ما، فإن ما يلي هو السيناريو الأمثل للتعامل مع الأمر: اكتب ردك على الدعوة بأسرع وقت ممكن بادئًا بأنه يسعدك الحضور. يجب أن تظهر في أبهى حلة، وتحمل هدية شخصية لطيفة وتقضي وقتًا لطيفًا، ثم تغادر وقد اكتسبت إلهامًا جديدًا ممن التقيت بهم. بعد ذلك، قم بإرسال بطاقة شكر شخصية مكتوبة باليد تقول إنك استمتعت بوقتك، وأشدّ بمضيفيك. اسع لعيش حياتك على هذا المنوال، وسوف تحدث لك الأمور الجيدة دائمًا. (انظر أيضًا #٠٣١ زد من تفاعلاتك الإيجابية).



## # ٢٠. سيطر على الرسائل البريدية

الغاضبة (س. ر. ب. غ.)

**أوقف الحلقات المفرغة المدمرة، وانشر السلوك الجيد.**

عندما تكون متضايقاً فهذا يعني أنك في حالة سيئة عاطفياً وعقلياً وغاضب ومصاب بالإحباط أو في أية حالة أخرى سلبية. هذه هي قصة البريد الإلكتروني الغاضب. بين الحين والآخر، يظهر لك هذا الوجدان الدنيء في صندوق البريد الإلكتروني. بشكل هذه الرسائل البسيط والكريه، تمثل أحد أفضل اختبارات القيادة، ويحدد هذا التحدي بشكل كبير ما هي القيادة. إليكم الموقف المعتاد للغاية:

تصلك رسالة بريدية مليئة بمشاعر السخط والغضب، ودائماً ما لا يكون كل شيء واضحاً فيها، ولكنك تشعر بالكثير ما بين السطور. تتعرض في تلك الرسالة للانتقاد بشكل تظن أنه غير عادل. تبدأ في الغضب، ولكن هناك نقاطاً عديدة في الرسالة تتطلب الرد عليها. ماذا ستفعل إذن؟ هل تتصرف برد فعل أم تبادر بالفعل؟

١. تسمح لكل مشاعرك بالانطلاق، وترد برسالة بريدية غاضبة بالمثل.

٢. تتجاهلها ولا تجب على الإطلاق ناسياً (أو متناسياً) الأمر برمته.

٣. تصبر قليلاً وتفكر كيف تفسر الرسالة وكيف سترد عليها في الوقت المناسب.

يقول بعض الأفراد إنه من الجيد أن تظهر ما تشعر به، وفي سياقات كثيرة يكون هذا صحيحاً؛ لكن في عالم اليوم المعقد سريع التغير والمليء

بالشبكات الاجتماعية، والرسائل النصية، ووسائل التواصل الفورية الأخرى، فإن العامل الإنساني يتعاظم. لذا، فإنه عند التواصل في بيئة مهنية، من الأفضل الالتزام بالموضوع محل النقاش؛ ولكي تحل أي نزاع، أو لتقليل الضوضاء (#٩٣ ق.ض.)، فالالتقاء هو الأفضل.

المشكلة هي أنه عند الرد على البريد الغاضب باندفاع، مع إرسال رد مليء بالمشاعر السلبية، سوف تزكي الحلقة المفرغة المدمرة، والتي سوف تؤدي لرد سلبي مماثل بما يُخرج الأمر عن نطاق التحكم. وظيفتك كقائد هي كسر تلك الحلقات المفرغة وليس دعمها. ورغم ذلك، فإن تجاهل رسالة إلكترونية غاضبة ليس حلاً أيضاً - فالمشكلة التي تناقشها الرسالة ليس من المرجح أن تختفي لمجرد أنك لم ترد عليها.

من الصعب تقديم نصيحة عامة بشأن معضلة الرسائل الإلكترونية الغاضبة؛ فهناك أيضاً العديد من المواقف والعادات الاجتماعية والعلاقات الشخصية لدرجة أنه لا يمكن إعطاء نصيحة تامة لكيفية الرد على تلك الرسائل.

ورغم ذلك، وبشكل عام، من الجيد إدراك أن:

١. البريد الغاضب علامة تحذيرية ويجب أن تتعامل معه بحذر.

٢. أنت متحكم بشكل كامل في ردودك وتفسيراتك.

٣. أيًا كان ردك، فسوف يتسبب في حدوث ردود فعل سواء كانت إيجابية أم سلبية.

يجب أن تلاحظ أنه إذا كانت الرسالة مليئة بالمشاعر الإيجابية، يمكنك أن ترسل أي رد إيجابي كما تشاء. ليست هناك حدود لمستوى أو

قدر الإشادة الذي يمكنك إرساله. بالطبع، فإن الاستخدام المفرط لإظهار حبك للآخرين في أية مناسبة يمكن أن يتسبب في إثارة ضيق ولكن كقاعدة عامة يمكنك أن تكون إيجابياً قدر الإمكان في أثناء التواصل ولكن رسالة واحدة قصيرة سلبية يمكن أن تسبب كوارث.

عندما أستلم بريداً غاضباً، فإن أول ما أفكر فيه هو تصنيفه كخطر، ثم أرفع سماعة الهاتف لحل النزاع أو اقتراح إقامة الاجتماع. لقد لاحظت أن الناس نادراً ما يرسلون رسائل إلكترونية غاضبة هذه الأيام، وعندما أتصل بهم يقلقون لاتصالي لحل نزاع ما؛ فالبريد الإلكتروني يعني أن كل شيء على ما يرام، بينما المكالمة الهاتفية تعني إنذاراً أحمر. لهذا أقوم أحياناً بإجراء مكالمة عبر الهاتف لإلقاء التحية لكي أجعلها قناة تواصل محايدة. لذا، احذر الرسائل الإلكترونية. ولكن كما لاحظتم، هذا الموضوع لا يتعلق بإرسال الرسائل الإلكترونية بل بكيفية التعامل مع التحديات اليومية من حولك.

## #٢١. التأويلات والاستجابات (ت. ١.)

### الواقع لا يضر.

الواقع في حد ذاته لا يضر - ما يضر هو استجابتنا له. فكما تقول المؤلفة "بايرون كاتي": "معاناتنا لا تكون بسبب المشكلة التي تحدث لنا، بل بسبب تأويلنا لها". إن فهم هذا أمرٌ أساسي لفكرة القيادة، وقد كُتِبَ الكثير والكثير عن هذه الظاهرة في الكتب الخفيفة .

في كتاب *Getting Real*، تحكي مؤلفته "سوزان كامبل" عن المرور بتجربة "ما هو عليه" أو النظر للأشياء كما هي. تقول إن "المرور بالتجارب كما هي يساعدك على التفرقة ما بين ماهيتها، أي بين ما تمر به من تجارب (ترى، تسمع، تشعر، تلاحظ، تتذكر) وبين ما تتخيله (تظن، تفكر، تؤول، تقدر)... هناك فرق بين الواقع والأفكار التي تمتلكها عنه.

يمكن للثرثرة المستمرة داخل أذهاننا حول كل شيء يحدث حولنا أن تقودنا للجنون؛ لكن يجب أن تدرك أنه يمكننا أن نتحكم في عقولنا، ونسأل ذاتنا لنيل رأي آخر. إن القدرة على التفكير في كيفية تفكيرنا ووعينا هي ما تميز الإنسان عن الكائنات الأخرى. استخدمها! إليكم مثالاً:

إنك تحب شخصاً ما، وهو يدرك مشاعرك جيداً، وتقضيان الكثير من الوقت معاً ويبدو أن كليكما يروق للآخر - ولكنك لا تعرف ما إذا كان الشخص الآخر يحبك، وما إذا كان يريد أن تصبح العلاقة أكثر من مجرد صداقة. لكي تدرك الحقيقة، تقوم بإرسال رسالة نصية تقترح فيها تناول العشاء معاً. لن يكون هناك رد لفترة، وهذا مؤلم بالطبع. سوف تمر الكثير من الأفكار بغاطرِك؛ إنه يتجاهلني... لا يحبني... هناك شخص آخر في حياته... هذه فكرة غبية... لماذا أرسلت الرسالة؟ لا يمكنني التواصل معه ثانية... هل أرسل رسالة جديدة؟ مكالمته؟... هل أتجاهل الأمر برمته؟ عقلك يعذبك. ما يعذبك ليس أنك لم تستلم رسالة بها رد، بقدر ما هو تأويلات للواقع.

حسناً، يمكنك أن تخبر جزءاً آخر من عقلك بأن يعلمك أن ذلك الشخص لم يرد ببساطة لأنه مسافر أو مشغول. أنت لا تدري ببساطة ما يمر به.

أخيراً، عندما يصلك رد يقول: "آسف لعدم ردي مبكراً؛ لأنني أضعفت هاتفي. هل تود تناول العشاء؟"، سوف تشعر بأعظم مشاعر الراحة، وتتعجب من السبب في أنك جعلت نفسك تمر بكل هذه المعاناة.

هذا يحدث في عالم الأعمال طول الوقت. لماذا لم يردوا على عرضنا؟ لماذا لم يستشيرونا بخصوص العقد؟ لماذا لم يرسلوا لنا بريداً إلكترونياً بخصوص تغيير ميعاد الاجتماع؟

في حالة وصول بريد غاضب، يجب أن تدرك أنك لا يجب أن ترد عليه. يمكنك قراءته وتأويله بأية طريقة تروقك (من "ياله من أحق" إلى "لا بد أنه واجه يوماً سيئاً") واختر أي رد (من "سوف أطرده من العمل" إلى "دعنا نتناول القهوة معاً، ونحل المشكلة"). لا تنس أنك من يتحكم في تلك الخيارات.

في أي اجتماع، عندما يخاطبك منافسك بجملة استفزازية، يمكنك اختيار أن تحتفظ بهدوئك، وتتنفس بعمق قبل الرد. لا تكن ضحية لأفعالك، وتستجب مباشرة لكل ما يحدث حولك. حاول أن تمر به كما هو في الواقع، وتحكم في تأويلاتك واستجاباتك، كن مبادراً، وحاول أن تسترشد ببوصلتك أنت. الأمر ليس سهلاً دائماً، ولكنه ممكن ببعض التدريب. التنظيم الذاتي (وهو القدرة على التحكم في الأمزجة والاندفاعات التفاعلية) هو أحد خمسة مكونات تُشكّل الذكاء العاطفي كما أوضح "دانييل جولمان".

## #٢٢٠ احتفظ برباطة جأشك (١. ر. ج.)

ضع رأسك في المبرد.

"إذا كان يمكنك الاحتفاظ بهدوئك في الوقت الذي

يفقده من حولك، ويلومونك من أجل هذا،

إذا كان يمكنك الثقة بذاتك عندما يشك الجميع بهذا،

ومع ذلك تترك مجالاً للشك".

من قصيدة للشاعر "روديارد كبلنج"، ١٨٩٥

أستيقظ مبكرًا وغالبًا ما أحظى بحمام دافئ؛ لأفكر فيما هو قادم من يومي. عندما أصل للمكتب، وأنزلق في دوامة العمل، فهناك اجتماعات وتحديات يجب مواجهتها وقرارات يجب اتخاذها، ومأزق محتملة، إلخ. لذا عندما أبدأ يومي، أود أن يكون لي أساس ولا أنزلق للدوامة وأزيد من الفوضى العامة والإحباط والارتباك. (انظر أيضًا #١٧٠ عزف مقطوعاتك الموسيقية اليومية).

لذا عندما سألني ابني عن السبب في أنني أحصل على حمام في الصباح، فسرت له الأمر بأنني أريد أن أكون هادئًا ومستعدًا للعمل؛ أريد أن أظل محتفظًا بهدوئي. قال لي: "ولكن رأسك يبدو ساخنًا، لماذا لا تضعه في المبرد؟".

هذه نصيحة جيدة جدًا. عندما تشتد حدة الأمور، قم بنقل التركيز لأمر آخر، افعل شيئًا مختلفًا واهدأ قليلًا. "ضع رأسك في المبرد". ابق هناك أكبر كمية من الوقت، وسوف تجد أنك مجبر على التفكير بشكل مختلف.

## #٠٢٣. اعتذر على الملاء (١.ع.م.)

إذا ارتكبت خطأ على الملاء، فاعتذر على الملاء ليكون لا اعتذارك قيمة.

هذا بالتأكيد أحد أصعب الأمور التي يمكن القيام بها، ولكن يجب القيام بها بدون تردد. تعلمت من ناصحي أنك إذا ارتكبت خطأ أمام مجموعة من الناس، يجب أن تعتذر لمن أخطأت في حقه أمامهم أيضاً؛ فليس هناك خيار آخر.

القاعدة هي أن يكون اعتذارك على مستوى الإيذاء الذي تسببت به للشخص الذي تعتذر له. إذا خيبت أمل صديق، يجب أن تعتذر له مباشرة. إذا ارتكبت غلطة ما أمام من بالشركة بأكملها، يجب أن تعترف بها وتعتذر عنها أمام الشركة بأكملها. إذا ارتكبت خطأ وعلم به الناس، مثلما فعل الرئيس الأمريكي الأسبق "ريتشارد نيكسون" وسياسيون قبله وبعده، يجب أن تعتذر للناس على الملاء. لم يقم "نيكسون" بهذا، ولكنه اعترف بأخطائه في المقابلة الشهيرة مع "دافيد فروست" عام ١٩٧٧. اشتهر "نيكسون" أيضاً بأنه قال: "الهزيمة لا تنهي الرجل، بل الاستسلام هو ما يسبب هذا. لا ينتهي أمر الرجل عندما يُهزم، بل عندما يستسلم لتلك الهزيمة".

ذات مرة، في أثناء رحلة خارجية بصحبة بعثة من رجال الصناعة والأكاديميين السويديين ذائعي الصيت (حيث كانت مشاركتي بعيدة الاحتمال ولكنني كنتُ ممثلة للفرصة) وكان يرأسها ملك السويد. ذات صباح، أخطأت وتأخرت في الاستيقاظ وفاتني ركوب الحافلة التي كان ينتظر فيها الآخرون. لاحقاً في ذلك اليوم، اعتذرت أمام المجموعة بأكملها. ورغم ذلك، حرصت على أن أنهي حديثي بطريقة عني وعن خطئي لكي أنهي الحديث بشكل إيجابي، وقد بدا أن الملك أقر ما فعلت. على أية حال، رحبت بهذا الموقف المحرج كفرصة لتطبيق قاعدة الاعتذار على الملاء.

## # ٠٢٤. قل الحقيقة (ق. ح.)

هل تمتلك ما يتطلبه قول الحقيقة؟

هل أنا صادق في كل ما أقول؟ لا، يجب أن أعترف بهذا. هل أصرح دائماً بالحقيقة ولا شيء غيرها؟ لا. هل أقوم أحياناً بإغفال معلومات بدون الكذب؟ نعم.

إلى أي حد يمكنك أن تكون صادقاً؟ عندما أجرت مجلة فايننشال تايمز مقابلة مع "الاري ديفيد" مبتكر مسلسلات تلفزيونية مثل *Curb* و *Seinfeld* *Your Enthusiasm*، وسئل عما يمنعه من أن يكون صريحاً لأقصى حد مثل شخصياته التلفزيونية، أجاب قائلاً: "سيضربني الناس يومياً. لا يمكن أن تكون صادقاً هكذا، وتعيش بشكل طبيعي في المجتمع".

العمل، مثل النواحي الأخرى في الحياة، يتعلق بالناس أولاً وأخيراً، وهذا يعني أن القواعد الاجتماعية التي تنطبق على الحياة بشكل عام تنطبق أيضاً على عالم الإدارة؛ فالأساسيات تبقى كما هي: افعل ما قلت إنك ستفعله، وحافظ على وعودك، والتزم بمواعيدك ولا تكذب. مفهوم الحقيقة هو مفهوم محوري، وغالباً ما يكون صعباً. ولكن على أية حال، هناك على الأقل طريقتان يمكننا قول الحقيقة بهما:

١. التصريح برأيك أو أن تكون صادقاً بشأن مشاعرك وآرائك.

٢. الاعتراف بشيء غير معروف للآخرين أو كشف حقيقة الأمور كما هي.

أعتقد أن الأمر سيعود في النهاية إلى هذا - الصدق والمصارحة. العنصر الأول يكون الدافع له داخلياً، بينما يدفع العنصر الآخر دوافع خارجية. عندما أخبر بيلي بيبب الممرضة ريتشيد في فيلم *One Flew*



*Over the Cuckoo's Nest* أنه ليس خجولاً من أفعاله، فقد كان يقول حقيقة ما يشعر به. هذا مثال للنوع الأول من التصريح بالحقيقة، وقد تمت معاقبته من أجل ذلك. أما من يسمى بالواشي في شركة ما كاشفاً الأسرار القذرة والفضائح فهو مثال للنوع الثاني.

في إحدى شركاتي، أساء أحد الموظفين المهمين فيها تقدير الأمور؛ حيث كان سيقوم بشراء بعض الأسهم القديمة في شركة ما وفي اليوم الأخير قبل انتهاء صلاحيتها، تراجع وعرض سعراً منخفضاً. بذلك بتنا بلا أية فرصة لإيجاد أي مشتر آخر، وكان السعر مختلفاً عما اتفقنا عليه مع حملة الأسهم.

عندما اتصلت به للاستفسار عن الأمر، لم أخبره بالحقيقة الكاملة؛ أي لم أكن صادقاً؛ حيث عرضت المشكلة كأنها أمرٌ متعلق بالأساس بإجباره لمجلس إدارة الشركة على عرض سعر منخفض في آخر لحظة. المشكلة الحقيقية لم تكن الأسهم بل مشكلة الثقة التي خلقتها هذه الأزمة. فإذا أخذنا في الاعتبار هذا السلوك، هل كنا نريده أن يستمر في العمل في الشركة؟ كان من الأفضل التعامل مع مشكلة الثقة بشكل مباشر، لكنني تعاملت مع الموضوع لاحقاً بشكل أقل مباشرة وذلك بعد يومين من بدء تردي الأمور. حقاً، من الصعب قول الحقيقة مقدماً.

رغم أن الرئيس "نيكسون" لم يعترف رسمياً بأية أخطاء في فضيحة ووترجيت، فقد وقع تحت ضغط شعبي شديد لكشف ما حدث حقاً ودوره في الموضوع. كان الناس يريدونه أن يخبرهم بالحقيقة بالشكل الثاني؛ أرادوه أن يكشف شيئاً كان يخفيه. إذا كان هناك شخص تحبه سرّاً، أو تستخدم أموال الشركة لفائدتك الشخصية، أو ليست لديك شهادة عمل قلت إنها لديك، فأنت لا تقول الحقيقة بالمفهوم الثاني المذكور سابقاً. أنت لا تكشف حقيقة الأمور كما هي.

لحسن الحظ، فإن الأمور التي نكذب بشأنها غالباً ما تكون عادية، أو لا أهمية لها مثل قول كذبة بيضاء لتجنب اجتماع سخيف، وقد قال "أوسكار

وايلد"، المؤلف البريطاني الشهير والمدعش: "القليل من الصدق أمر خطير، والكثير منه مميت".

إن قول الحقيقة في كل الأوقات بدون تنقيح يعتبر انتحاراً اجتماعياً. وفي الواقع، فإن المجتمع قائم على قدر صحي من الخداع، ومن المحتمل أن العديد منا أخبر شخصاً بأن مظهره رائع، بينما الحقيقة عكس ذلك. إذا كنت تهتم بعلاقتكما، فلا تخبر أحداً بشكل عام أن مظهره غير لائق، حتى لو كانت هذه هي الحقيقة. الحقيقة دائماً ما تكون مؤلمة، ويمكن أن تستخدم كسلاح أيضاً. ورغم ذلك، فإنه من السهل قول الحقيقة، إذا كان الشخص الآخر يثق بك، وإذا صرحت بها بتعاطف واهتمام. كقاعدة عامة، يمكنك قول ما تريده وأن تصرح بالحقيقة، إذا كان هذا بأسلوب يحترم الآخرين. إذا كان صديقك يبدو مرهقاً، وتشعر بالقلق بشأن صحته، ربما يمكنك أن تشاركه رأيك الصادق، إذا كان هذا بصدق واحترام لمشاعره. لا يجب عليك فقط قول الحقيقة إذا كانت هناك حقيقة يجب قولها، بدلا من ذلك، ابحث بنشاط عن الحقائق للتصريح بها، لكي لا تفوتك أي منها.

اجعل من قول الحقيقة قاعدة لك. ابحث عن الحقائق التي يجب قولها؛ فهذا أسلوب تفكير فعال، ودعوني أوضح هذا بمثال. في أي وقت أؤدي فيه عرضاً تقديمياً أمام مجلس الإدارة، أبدأ بشريحة تسمى "الأخبار الجيدة والسيئة". ألخص فيها النقاط الإيجابية التي أريد تسليط الضوء عليها، ولكنني أحرص أيضاً على أن أفحص أية معلومات سلبية أظن أنه يجب أن يعرفها الآخرون. إن البحث الفعال عن الأخبار غير السارة لا يعتبر أسلوب تفكير سلبياً أو تشاؤمياً، بل طريقة لمحاولة قول الحقيقة الكاملة. من السهل نسيان أو التقليل من الأجزاء المثيرة للضيق، ومن صفات الطبيعة البشرية تجنب الأمور العصبية والتظاهر بأنه لا وجود لها. لكن الحقيقة سوف تظهر دائماً في النهاية. لذا، فإنه من الأفضل أن تقول الحقيقة قبل أن يظن أحد أنك تخفيها.

## #٢٥٠ إيصال الرسائل الصعبة (إ. ر. ص.) صراحة بتعاطف.

هذه تجربة قيادية بسيطة. كيف يمكنك إيصال الأخبار السيئة أو الرسائل الصعبة؟ حسناً، الإجابة هي أن تقوم بهذا مباشرة وبتعاطف إذا أمكن. "بيلي بين"، المدير الفني لفريق أوكلاند آز للبيسبول، يعبر عن هذا بشكل جيد في فيلم *Moneyball*: "هل تفضل أن تصاب برصاصة في الرأس، أم بخمس رصاصات في الصدر، وتترف حتى الموت؟".

المثال الشهير للخبر السيئ هو عندما يتحتم عليك إخبار أحد الموظفين بأنه سوف يتم التخلي عن وظيفته؛ لأنها باتت زائدة عن الحاجة. إن سلب وظيفة أحد الأشخاص أمرٌ قظيع، فأنت تعبت بمصدر رزقه. لذا، يجب أن تتناول الموضوع بجدية.

- أولاً، إذا كان لديك خبر سيئ تحتاج لأن تخبر به أحداً، قلّه بصراحة ومباشرة، بدون محاولة تجميل الأمور؛ فالتناس يريدون أن يسمعوا أخباراً مباشرة وغير مرشحة، عندما يتعلق الأمر بالأمور المهمة.
- ثانياً، حاول إيصال الرسالة الصعبة بالتعاطف والتركيز على مشاعر الطرف الآخر. فإذا كنت تهتم بشأن الشخص الذي تتحدث معه، أظهر ذلك.
- ثالثاً، افعل هذا وجهاً لوجه وبنفسك. إذا كان لديك خبر سيئ تريد إيصاله، لا تدع شخصاً آخر يفعل هذا بدلاً منك. لا توصل هذه الأخبار بالهاتف أو من خلال الرسائل النصية أو الإلكترونية. افعلها وجهاً لوجه، وأنت تنظر في عيني الطرف الآخر.

## #٢٦٠ تحمل اللوم (ت.ل.)

### الفشل لك، والنجاح لنا

عندما نرتكب أخطاءً، من الطبيعي أن نحاول أن نفسر لماذا حدثت وأحياناً نلوم أشخاصاً أو ظروفًا - أي نحاول العثور على حجة أو تفسير يوضح كيف أنك لم تكن متورطاً على الإطلاق. لكن قاوم هذه الرغبة. لا تؤنب نفسك كثيراً، أو تشك في ذاتك. لكن تقبل فكرة أن الفشل دائماً ما يكون لك وحدك، بينما نجاحاتك ملك الآخرين. هذا من الأفضل لك كثيراً بدلاً من أن يكون الفشل للآخرين، والنجاح لك. إذا سلكت التوجه الأول، ستدرك أنه سيأتي وقت ما سوف ينسب لك أحد الفضل في تحقيق النجاح.

ذات مرة، قمت بكتابة رسالة لحملة الأسهم بصفتي كبير المديرين التنفيذيين كجزء من التقرير السنوي. كانت الشركة لم تنفذ الخطة، وكان هذا يعني أنني ككبير المديرين التنفيذيين لم أنفذ الخطة، وكنت أريد أن أعطيهم فكرة عما يجري في الشركة. كنا قد أطلقنا منتجات وخدمات جديدة خلال العام، وتوسعنا لأسواق جديدة، وزدنا رأس المال، وأنجزنا أموراً أخرى. أردت أن أتحمّل اللوم من أجل إدارة الشركة بهذه الطريقة التي أدت لتضييع تركيزنا بأن قمنا بكثير من المهام في وقت واحد، ولم تنم الشركة. أحسست أيضاً بالرغبة في إعطاء صورة أفضل عما يحدث في الشركة؛ بما أننا قمنا بتطبيق إستراتيجية جديدة، وأنشأنا مشروعاً جديداً باسم تجاري جديد وكان هناك العديد من الفرص المثيرة قادمة. بدلاً من ذلك، أدركت أن الرسالة بدت كاعتذار كبير وجهد لتفسير ما حدث. لقد استخدمت كلمة "نحن" كثيراً في الوقت الذي كان يجب أن أكتب فيه "أنا". لذا، اعترف دائماً بالأخطاء بشكل صريح وتحمل اللوم بدون احتجاج.

- أي أمر يتصل بالفشل مثل عدم تحقيق الخطة، يجب أن يبدأ بكلمة "أنا". لم أنفذ الخطة، وأنا آسف.
- أي أمر يتصل بالنجاح مثل كسب عميل كبير يجب أن يبدأ بكلمة "نحن". لقد فزنا بعقد مهم، ونحن سعداء لذلك.

عندما تفشل الخطط، فهذا عادة ما يكون النتيجة السلبية لعدد من الظروف المتشابكة والناس المنخرطة في الأمر. المقصد هنا ليس أنه يجب عليك دائماً تحمل المسؤولية الفردية عن كل خطأ يقع، بل عن كيف أن النجاح والفشل يتم نسبهما للآخرين وتوجهك تجاه هذا. لذا وكقاعدة عامة في تفكيري دائماً: الفشل لك، والنجاح لنا.

## #٢٧. سحر نقطة التنفيذ (س. ن. ت.)

تابع تنفيذ ما قلت إنك سوف تنفذه. أنجز مهامك.

أنت تعرف هذا الموقف. في نهاية كل اجتماع أو مكالمة هاتفية، هناك عدد من النقاط لتنفيذها، ويجب أن تتابع تنفيذ مهامك. ومن الممكن أن تكون هذه المهام الإعداد لعمل ما؛ حيث تخطط لميزانية السنة القادمة، أو تخطط مع أصدقائك للقيام برحلة تزلج. "حسنًا، لكي نلخص ما قلنا من قبل، لدينا ٣ نقاط يجب تنفيذها. أنت ستنفذ النقطة الأولى، وأنت ستنفذ التالية، وأنت يا فريدريك سوف تقوم بهذا. حسنًا؟ حسنًا".

هل حدث من قبل أنك لم تتابع تنفيذ مهامك، وعندما سألك أحد عن نقاط التنفيذ تحتّم عليك قول إنك نسيت أمرها؟ وهل حدث أنه لم يكن لديك وقت لتنفيذها، أو بكل بساطة تراجع أولويتها بالنسبة لك؟

هل حدث من قبل أن نسي الآخرون نقاط التنفيذ الخاصة، بهم ولم يتابعوا تنفيذ ما قررت أنت أن يتم تنفيذه؟ أم أنك تابعت تنفيذ ما كان يجب أن تقوم به ولكن الآخرين نسوا تلك النقاط؟ نعم، أعتقد أن كل ما سبق يحدث في أغلب الأحوال.

لا تأتي نقاط التنفيذ غالبًا من الاجتماعات والنقاشات والتواصل مع الآخرين - بل تأتي من داخلك بدون أن تتوقع أن يقدمها آخرون، كأن تكتب ملاحظة لشراء هدية أو إرسال بطاقة أو مهاتفة صديق أو دفع فاتورة ما، إلخ. إن كيفية تنظيمك لنقاط المهام تقول الكثير عنك. كيف تنظم قائمة مهامك؟

- بتطبيق إلكتروني متزامن مع التطبيقات الأخرى.
- قائمة على ورقة.
- في مفكرتك بجانب الأشياء الأخرى.
- في ملف إكسل Excel على الحاسب الآلي.

- على ملاحظات لاصقة على الحائط.
- لا تنظمها مطلقاً.

مثلاً نحن أسرى لساعاتنا، فنحن سجناء لقوائم مهامنا. نشعر بالراحة دائماً عندما نزيل عنصرًا من القائمة، ونشعر بالاستياء عند رؤيتنا للمهام غير المنجزة وهي تتزايد. الحياة عبارة عن قائمة طويلة من المهام، ثم نموت في النهاية.

إدارة قائمة المهام ليست مهمة ممتعة ولكنها فعالة بسبب أنها تركز على إنجاز الأمور. إذا تم التعامل معها بشكل مناسب، فسوف تعمل تلك القوائم على تنفيذ نقاط التنفيذ. إن الاحتفاظ بقائمة والاهتمام بالمهام التي تحويها بشكل منظم يخلق الواقع. افترض أن إحدى تلك المهام هي الاتصال بشخص ما. تتصل به وحينها تصنع الواقع: أمر كان فيما مضى في تفكيرك ومدون في قائمة المهام يحدث الآن في الواقع! ربما تظن أن هذا أمرٌ ممل ولكن في كل مرة تنجز فيها مهمة بسيطة، يحدث أمرٌ رائع:

- يتم إنجاز الأمور. إنك تحول طموحًا ما لواقع.
- عن طريق إنجاز المهام، تشر القيادة الصحيحة عن طريق متابعة تنفيذ وعودك.

هذا هو سحر نقاط التنفيذ.

## #٢٨٠ تخلّ عن التَّكَبُّر

لا تدع الهيبة تصبح عائقًا.

كان جدي، "أندرس جارتاس"، رجلًا ملهمًا. ترك بيته في أرياف ديلكارليا شمال السويد في ١٩١٠ ليلتحق بجامعة جوتنبرج، ويبدأ مسيرته المهنية كمهندس. هذا أمرٌ استثنائي لأنه نشأ في مزرعة في قرية صغيرة، وكان من المتوقع أن يتولى مسئولية المزرعة بعد رحيل والده. لم يكن هناك أي كتب (ويقال إنه كان ممنوعًا من قراءتها) أو صحف أو إذاعة أو أي مصدر خارجي للتأثير فيه. تخيلوا الحياة حينذاك بدون إنترنت أو تلفاز أو هواتف محمولة. لكن حلمه كان أن يصبح مهندسًا وذهب لتحقيقه. حصل على شهادة الهندسة من كلية ذات سمعة جيدة وهي كلية كالمرز للتكنولوجيا، وعمل لمصلحة شركة إل إم إريكسون وهي إحدى أفضل شركات التكنولوجيا آنذاك؛ حيث قام بإطلاق العديد من المنتجات الجديدة، وبدأ مشروعه الخاص بناءً على أفكاره. كان رائد أعمال حقيقيًا.

ورغم أنه مات، عندما كان عمري عامًا واحدًا فقط ولم نعرف بعضنا البعض، فقد كان دائمًا مصدر أعظم إلهاماتي؛ حيث كانت أُمِّي غالبًا ما تستشهد بأقوال والدها، ونشأتُ استنادًا إلى مقاربتة في الحياة. وكتب هذا الرجل في يومياته عام ١٩١٧ قصيدة حول كفاحه في الحياة و"إرادته الحديدية"، وهي القصيدة التي نقرأها في بعض الأحيان في الجلسات العائلية. وبالترجمة الأولى المباشرة، من الممكن أن تكون كما يلي:

"إذا كان حملك ثقيلاً

ويجعلك تتحني حتى يقترب رأسك من الأرض

ودربك مظلماً وكئيّباً

والطريق طويلاً ومرهقاً

وهدفك مازال بعيداً



وأنت مُتعب تماماً  
جرب إرادتك الحديدية!  
انتظر، وسوف تزول العقبات  
كافح للتقدم، ولا تقف مكانك  
فالوقت لن يتوقف  
كن في إثر السحب  
كن شجاعاً وأشعل الأمل مجدداً!"

وبجانب قصيدة "الإرادة الحديدية"، ترك مقولتين أحفظهما معي. الأولى تقول ببساطة: "عصا وصرّة". هذه المقولة تشير إلى المتشرد، وهو شخص يجوب الشوارع دون أية ممتلكات عدا ما يحمله في حقيبته الصغيرة والتي تسمى بالصرة وتكون مربوطة إلى عصاه؛ ذلك المتشرد هو شخص يتنقل من مكان لمكان. قال جدي إنه لا يجب أن يكون لديك أكثر مما يمكنك أن تحمله في صرتك. بالطبع، فإن معظمنا لديه أكثر من هذا، والنصيحة ليس المقصود بها المعنى الحرفي. النصيحة تعني حقاً أنه لا يجب عليك الاعتماد على الماديات، وأنك إذا خسرت كل شيء، يجب عليك أن تكون سعيداً على أية حال - لأن كل ما تحتاج إليه حقاً يلائم حقيبة صغيرة، بالمعنى المجازي؛ الأمر يتعلق بقوتك الشخصية. كانت هذه هي القوة التي وجدتها، عندما ترك منزله من أجل مغامرته. غالباً ما أظن أنه لا بأس بخسارة كل شيء؛ فما زلت أملك نفسي وجوهر ذاتي الداخلي، والمتمثل في أنني أفكر بجديّة، وأشعر بالثقة والقوة.

مقولة أخرى له تظل ملازمة لتفكيري: "يجب ألا يكون لديك الكثير جداً من الكبرياء؛ بحيث لا تضطر للتخلي عن جزء منه". لهذه المقولة العديد من المعاني. يجب أن يكون لديك من الكبرياء فقط ما يكفي لأن تخسره بدون أن تعاني أي آثار سيئة. كل ما لديك من كبرياء لا يساوي شيئاً، إذا لم تستطع التخلي عن بعضه. يجب ألا تكون طامعاً في الفخر، تخل عنه. التعبير العام يقول: "ابتلع كبرياءك" ولكنني أظن أن التخلي عن التكبر أمر

أكثر صلة؛ لأنه عندما تتخلى عن كبريائك، وتخسر القليل من اعتبارك، يكون هذا غالباً لشخص آخر تعطيه بعضاً من هذا الكبرياء.

لذا، أعتقد أنه في مفاوضات العمل، عندما يصل كلا الطرفين لنهاية مسدودة في النقاش، يجب عليّ أن أكون أول من يتخلى عن بعض من الكبرياء. وإذا لم أقم بهذا، فهذه ليست إشارة لأنني متكبر، ولكنها لأنني ضعيف. التخلي عن قليل من الكبرياء لا يجعلك تفقد أيّاً منه. لاحظ أن هناك فرقاً بين الإضرار بمصداقيتك وخسارة القليل من كبريائك طواعية. يمكنك أن تكون الأكثر تعقلاً بدون التضحية بقيمك الجوهرية.

هناك أمور كثيرة في العمل والحياة تتعطل بسبب التكبر والهيبة، وخوف الناس من أن يظهروا بمظهر الحمقى. بدلاً من ذلك، تقبل أنه يجب عليك أحياناً القيام بفعل تجده محرّجاً. في عالم الأعمال، فإن النتائج هي ما تهتم، وإذا كانت لديك الفرصة لتقايض بعضاً من هيبتك لتحقيق ناتج أفضل من أجل الجميع، لن يظهر أي شخص بمظهر محرّج، وسوف تحقق عائداً كبيراً مقابل ذلك الكبرياء الذي تخليت عن جزء منه.

## #٢٩٠ كن لطيف المعشر (ك. ل. م.)

### أهمية اللطف.

أن تكون لطيف المعشر هي إحدى أكثر المناقب التي نبخسها حقها. أحياناً، ما يتم النظر للطفاء على أنهم ضعفاء أو غير مؤثرين. ينال الأشخاص الدنيئون الانتباه والاحترام، إن لم يكن الثقة والإعجاب أيضاً. ولكن كما يقول "روجه فيدرير"، بطل التنس: "من الجيد أن تكون مهماً، لكن من الأهم أن تكون أكثر لطفاً".

انظر لكل الناس الذين يخوضون المعارك؛ الرجل الذي تمر به في مترو الأنفاق أو السيدة في نقطة التفتيش أو الطفل الذي تربيته أو والداك أو زميلك في العمل أو مديرك. كلنا لدينا مشكلات وتحديات وتقلبات في المعيشة ومعارك في الحياة، وقد اعتدنا مصاعب الحياة، ولا نتوقع الحصول على دعم أو تفهم؛ أي أن الحياة هي الحياة. لذا، عندما تقابل شخصاً طيب المعشر، ليس لمكسب أو لمصلحة، مثل غريب على متن الحافلة، فهذا أمرٌ يثلج الصدر. لن يكلفك شيئاً أن تكون لطيفاً مع من حولك، ولكن البهجة التي تنشرها لا تقدر بثمن. انظر لشخص ما، وابتسم وقل: "مرحباً، كيف حالك؟"، وهذا كل ما يتطلبه الأمر.

عادة ما يميل الناس لأن يكونوا أكثر لطفاً في البيئات الأكثر قسوة، وربما يكون هذا لأن هناك فهماً أساسياً أكثر عمقاً لمصاعب الحياة. لقد لاحظت أن احتمالية أن تقابل شخصاً يلقي عليك تحية الصباح في مصعد في نيويورك أكبر من أن يقوم شخص بالأمر ذاته معك في مصعد في ستوكهولم.

في أثناء تربيته لأطفالي، اخترت ثلاثة أمور بسيطة أردت منهم أن يركزوا عليها كصيغة للنجاح في المدرسة والحياة اليومية:

- أنجز واجباتك المدرسية.
- نظف أسنانك.
- كن لطيفاً.

للمزيد من الإرشادات البسيطة في الحياة الشخصية والعمل، انظر  
رقم #٠٩٤ تثبيت بثلاثة.

## #٣٠. استمع بدون تعليق (١. ب. ت.)

هل يمكنك سماع المشاعر؟

ذهبت إلى منتجع صحي في فيكاربين شمال السويد لمدة أربعة أيام، وكان مفيداً بطريقة مثيرة للاهتمام؛ وهي أنني تعلمت كيف أستمع دون قول تعليقات. إذا كنت قد جربت وأدركت كم هذا أمرٌ صعب على النفس، سوف تعرف ما أقول. لكي تستمع لشخص آخر، والذي ربما يكون في مشكلة كبيرة، بدون التدخل أو التصرف أمرٌ صعب. من طبيعة البشر أن يعلقوا على ما يحدث ويحاولوا تقديم المساعدة، ويكون هذا أحياناً لأننا نميل إلى أن نظن أن هذا واجب علينا وليس تعاطفاً حقيقياً.

هذه هي طريقة عمل التدريب. اجلس أنت وشخص آخر - والذي ربما يكون غريباً تماماً لك - قبالة بعضكما، على أن يسرد كل منكما في دوره قصة شخصية للغاية. المهمة هي الإنصات للآخر بدون مقاطعته أو محاولة إسدائه أية نصيحة. عندما ينتهي الآخر من قصته، سيكون ما زال عليك ألا تعلق على ما قاله، ولكن ببساطة عبّر عما شعرت به، عندما استمعت لقصته وعما شعرت به تجاه الشخص صاحب القصة. المقصد من التدريب، حسبما أرى، هو ليس الاستماع فقط للكلمات والقصة ولكن أيضاً لمشاعر الآخرين ولمشاعرك أيضاً. كذلك يتعلق الأمر بالتركيز الحقيقي على الآخر وهو ما يمكن أن يكون تدريباً جيداً للقيادة.

في أحيان كثيرة في العمل والحياة، تحاول أن تتدخل وتحل مشكلة شخص آخر أو تصلح أمراً ما أو تسدي النصيح. من الجيد التدريب على الإنصات ومقاومة إغراء التدخل أو التحدث أو التصرف. تذكر أن دورك غالباً ما سيكون هو التواجد صامتاً. وإذا كنت ستعلق بأي شيء، قم بالتصديق على مشاعره: "أرى كم أنت غاضب أو سعيد أو حزين..." لا يجب أن تحاول إصلاح أي شيء.

## #٠٣١ زد من تفاعلاتك الإيجابية (ز. ت. إ.)

### استفد من كل تفاعل بطريقة إيجابية

الكثير من الحياة والعمل يتعلق بالتكرارية. وفي المبيعات، التكرار كلمة أساسية تشير لعدد المرات التي تفاعلت فيها مع العملاء من خلال قنوات اتصال معينة. إذا كنتَ رجل مبيعات اعتاد السفر، فإن التكرار يمكن أن يشير إلى عدد الأبواب التي تطرقها. في التسويق الإلكتروني والتجارة الإلكترونية، فهو يشير لعدد زيارات الإعلانات عن طريق النقر عليها، والتي تجلب زواراً لموقعك والمبيعات الناتجة عن هذا. والتكرار هو أي نوع من التفاعل مع العميل، ويمكن أن ينطبق أيضاً على التصميم العام لمتاجر التجزئة أو المتاجر الكبرى أو التجارية؛ بما يعني الطريقة التي يتم بها عرض المعروضات للعملاء، والطريق المحدد الذي تسير فيه خلال المبنى. في الحملات السياسية، على سبيل المثال، ربما يكون ذلك التكرار هو عدد الأيادي التي تصافحها.

جزء كبير من حياتنا هو تواصل مع الآخرين، ليس فقط جسمانياً ولكنه يشمل أيضاً التفاعلات الإلكترونية. تتيح اليوم شبكات التواصل الاجتماعي إمكانية التوصل بشكل عالمي الانتشار على نطاق غير مسبوق من قبل. التحديثات على الفيسبوك والتويتر واللينكدإن والشبكات الداخلية في الشركات (الإنترانت) والمنتديات الإلكترونية تمدك بإمكانية التواصل يومياً مع مجموعات كبيرة من الناس. هذا لم يكن متاحاً من قبل ببساطة. عن طريق التواصل مع المزيد من الناس عبر الإنترنت، بمرور الوقت سوف تلتقي بالمزيد من الناس في الواقع؛ سوف تتقابلون وتتعرفون على بعضكم البعض ورويداً ورويداً سوف تلتقون من أجل سبب أو آخر في الواقع وتتناولون الطعام معاً. كم عدد التفاعلات التي تقوم بها يومياً، في الواقع وعبر الإنترنت؟ باستبعاد التدفق المستمر لشبكات التواصل الاجتماعي، يمكنني القول إنني في الغالب أقوم بمائة تفاعل كل يوم: الإفطار مع

الأطفال والاجتماعات والمراجعة السريعة مع زملاء العمل، والبريد الإلكتروني، والرسائل، والمكالمات، والمقابلات غير المخطط لها. هذا يجعل التفاعلات تصل إلى ٣٦ ألف كل عام، وهذا بدون حصر الثروة الإلكترونية عبر شبكات التواصل الاجتماعي. هذا يعني أنه هناك ٣٦ ألف فرصة لنقل تجربة إيجابية أو سلبية.

في كتابه *Moments of Truth*، يصف "يان كارلزون" تجربة أن الشركة كلها يتم الحكم عليها في كل تفاعل بين العميل وموظف الشركة. كان "يان" مدير شركة طيران بفرص لا حصر لها للتواصل بين موظفي الشركة وعملائها، بداية من نقاط التفتيش في المطار إلى الوصول للوجهة المراد الوصول لها. إذا كان التواصل مع موظف الشركة إيجابياً، فسيتم النظر للشركة كلها بنظرة إيجابية.

يقول "يان كارلزون": "كل واحد من عملائنا العشرة ملايين تواصل على الأقل مع خمسة من موظفي خطوط الطيران الإسكندنافية، وقد استغرق هذا التواصل ١٥ ثانية كل مرة، وهو ما يعني أن خطوط الطيران الإسكندنافية "وُلِدَت" ٥٠ مليون مرة في العام، وكل مرة استغرقت ١٥ ثانية. تلك الخمسون مليون لحظة حقيقة هي اللحظات التي سوف تحدد في النهاية نجاح الشركة أو فشلها. هذه هي الحقائق التي علينا أن نثبت فيها لعملائنا أن خطوط الطيران الإسكندنافية هي البديل الأفضل.

إذا كان اللقاء سلبياً، ينعكس هذا على الشركة بأكملها. كم عدد المرات التي تظن أنك تراجعت فيها عن التعامل مع شركة ما بسبب تجربة واحدة سيئة؟ هذا يحدث، أليس كذلك؟

تخيل الآن أنك مثل تلك الشركة؛ لديك أيضاً عدد لا حصر له من التواصل مع الناس من حولك، ويتم الحكم عليك في كل تفاعل. لذا، سواء كان هذا يتم عبر الإنترنت أم لا، يجب أن تترك انطباعاتاً جيداً وتنتشر الطاقة من حولك. اهدف للزيادة من التفاعلات الإيجابية.

## # ٣٢. اتبع قلبك (١. ق.)

سيمر عليك وقتٌ ستجد فيه الإجابات التي تحتاج إليها بداخلك.

سوف يواجه كل قائد في نهاية الأمر موقفًا فيه خياران أو أكثر مقبولان ليتم الاختيار بينهما. فيلم *Thirteen Days* وهو مأخوذ من كتاب بواسطة "روبرت كينيدي" ويصف أزمة الصواريخ الكوبية التي حدثت في عام ١٩٦٢ حينما كان الرئيس "جون كينيدي" يواجه احتمالاً رهيباً لوقوع الحرب العالمية الثالثة، كان السوفييت يضعون أسلحة نووية في كوبا على مدى قريب يسمح بقصف الولايات المتحدة، وكانت السفن التي تحمل الصواريخ تبحر عبر الأطلنطي، وكان يجب إيقافها.

ما الذي يمكن فعله؟ في الفيلم، يقول "روبرت كينيدي": "لدينا مجموعة من الأشخاص الأذكياء. سوف نجتمعهم ونحبسهم في غرفة حتى يأتوا لنا بخيارات".

وبالفعل، جاء الخبراء والمستشارون بخيارين؛ الأول هو استخدام القوة العسكرية المفرطة ضد السوفييت والآخر كان أكثر سلمية، وكان الأمر يرجع للرئيس "كينيدي"، والذي كان عليه الاختيار من بين كلا الخيارين، إما الضربة الجوية أو الحظر.

سوف تمر مواقف على كل قائد يمكن فيها التعامل مع قضية صعبة بعدة خيارات متساوية في الثقل. تكمن المعضلة في أنه لا يمكنك بناء قرارك على الحقائق والمنطق فقط؛ لأن كل الخيارات منطقية. ليس هناك صواب وخطأ بشكل قاطع، وكل شيء محتمل. ماذا ستفعل؟ هنا يجب الاعتماد على غرائزك وقيمك وحدسك؛ ليس الصواب ولكن ما تشعر بأنه صواب.

لم يوافق "جون كينيدي" رؤساء هيئة الأركان المشتركة في إعطاء الأمر للقيام بضربة عسكرية والتي كان يُخشى أن تؤدي لوقوع حرب نووية. بدلا من ذلك، لجأ للحظر والمفاوضات مع السوفييت، وتم تجنب وقوع الحرب



العالمية الثالثة. بسبب دستور الولايات المتحدة، فإن القرار النهائي وخطة التنفيذ كانت ترجع لرجل واحد، وكان على الرئيس اتباع ما يمليه عليه قلبه. استلهم كيف تصرف الرئيس "كينيدي" في أزمة الصواريخ الكوبية. إذا كان قد تم التغلب على احتمال حدوث حرب نووية عالمية باتباع الحدس، يمكنك بالطبع العثور على الثقة لحل مشكلاتك اليومية عن طريق اتباع ما يمليه عليك قلبك أيضاً.

## # ٠٣٣ افحص الأمور قبل أن تعد (ف. م. ق. أ. ت.)

هل تضمن تنفيذ ما تعد به؟

هذا يحدث طيلة الوقت وهو إحدى أكثر مصائد القادة شيوعاً. لا يمكنك تنفيذ وعد قطعتة على نفسك لأن تنفيذه يتطلب الاستعانة بأشخاص أو موارد لا تمتلكها. من السمات الشائعة لرواد الأعمال أن يعدوا بأكثر مما لديهم لدرجة أن هذه السمة قد أصبحت جزءاً من الوظيفة.

كقاعدة، لا تعد بشيء يتضمن أشخاصاً آخرين بدون التنسيق معهم أولاً. عندما تتم دعوة أولادي لحضور حفلات عيد الميلاد، من عادة الآباء أن يرسلوا دعوات لأولياء أمور الأطفال الآخرين (مثلي). أحياناً، كنت أرد بالإيجاب فقط لكي أرسل الرد وأقلل قائمة مهمامي وأدون المناسبة في نتيجة الحائط. دائماً ما يود الأطفال الذهاب للحفلات، أليس كذلك؟ حسناً، ليس دائماً. يحدث لأطفالي أنهم يرفضون الذهاب للحفل في يوم إقامته. أذكرهم أنه يجب دائماً الذهاب للحفل، إذا وعدت من دعاك بذلك لكن حينها يذكرونني أنني لم أسألهم إذا كانوا يريدون الذهاب للحفل أم لا ولذا فهم ليسوا مضطرين للذهاب مطلقاً. يجب أن أعترف أنهم على صواب. لم أتأكد من الأشخاص الذين يتعلق الأمر بهم قبل أن أقطع وعداً لشخص آخر.

إن صياغة الخطط والوعود التي تتضمن أشخاصاً آخرين بدون ضمهم لعملية اتخاذ القرار يشبه معاملتهم كأطفال. وحتى الأطفال لا يودون أن يعاملوا كأطفال، بل يريدون الحصول على الاحترام.

في عالم الأعمال، فإن المثال الشائع هو موظفو المبيعات الذين يعدون عملاءهم بتوصيل منتج ما لا يمتلكون تحكماً في إيصاله، حيث إنه ربما يتضمن الأمر تطويراً للمنتج من قسم الإنتاج ولم تتم استشارتهم في هذا الأمر. ولكن الأمر لا يقتصر فقط على موظفي المبيعات، بل يمكن أن

يحدث لأي شخص تحت ضغط الوفاء بوعده ما. لذا، افحص الأمر قبل أن تعد بأي شيء، إذا كان تنفيذ هذا الوعد يعتمد بأية طريقة على أشخاص أو موارد أخرى. النظر لوقت الآخرين والتزامهم كأمر مسلم به هو طريقة فعالة لإحباط الناس.

## #٣٤. تبين عقلية المبتدئ (ت.ع.م.)

ابق نهما للمعرفة، وكن مغامرا.

لا يمكنني القول بأنني خبير في أي مجال. في الواقع، لا أريد أن أكون خبيراً. فبالنسبة لي، فإن امتلاك عقل مبتدئ، يعني أنني أتعلم دائماً. لا أرتاح أو أكون كسولاً أو راضياً بقدر معرفتي. حتى عند تنفيذ مشروعات ونشاطات أتقن القيام بها، مثل إنشاء وإدارة الشركات، أشعر أنني لست إلا مبتدئاً يتعلم أموراً جديدة كل يوم. أنا نهم للتعليم ولا أهدأ وغير راضٍ وقلق ومحبط وأرتكب أخطاءً. أحاول أن أكون حكيماً ولكني أجد نفسي دائماً أواجه تحديات جديدة تتطلب حلولاً مبتكرة وأموراً لم أفعلها من قبل.

تبين عقلية المبتدئ وابق نهماً. بقدر ما كنت مبتدئاً معظم حياتي، ربما أعرف القليل في مجالي أكثر من المبتدئ الذي بدأ التعلم للتو. لكن هذا لا يعني أنني خبير ولا يعني أيضاً أنه لا يجب عليّ التعلم من الآخرين. بالنظر لنفسك كخبير، فأنت تخاطر بحماية معرفتك بشكل مفرط، بما أنها أساس هويتي المهنية. هذا يجعلك غير مستعد لتحدي معتقداتك ويجعلك ضعيفاً وضحية للمعرفة الجديدة حيث إنها تصبح تهديداً لك بدلا من أن تصبح فرصة للتعلم. لذا، كونك خبيراً قد يعني بشكل ما وجود ضعف محتمل بك، فالمبتدئ يتحرك مع التيار.

إذا نظرت لنفسك أنك تمتلك الخبرة، ربما تبني وجودك ومعيشتك عليها وتطلب من الآخرين أن يحترموا سلطتك. لكي تكون خبيراً بالمعنى الإيجابي للكلمة، يعني أنك مستعد لمشاركة "خبرتك" فيما يخص أمراً ما عندما تكون في موقف يوجد فيه أشخاص ذوو خبرة أقل منك. سوف يحدث أحياناً أنك مدعول اجتماع أو حدث بصفتك "خبيراً" في أمرٍ أو آخر. إذا وجدت نفسك في هذا الموقف، كن متواضعاً واعترف بحدود معرفتك وخبراتك.

التكبر هو إحدى أسوأ الجرائم الاجتماعية. الشخص المتفطرس يظن أنه في مرتبة أعلى من البشر ويزدريهم. ربما يكون الأمر أنه يعلم المزيد ولكن هذا لا يعني أنه في مرتبة أعلى منهم.

مرت عليّ أوقات وجدت فيها نفسي الشخص الأكثر معرفة فيما يخص أمراً ما - على سبيل المثال أساسيات العمل الإلكتروني - وفقدت صبري مع أشخاص لا يمتلكون نفس مستوى معرفتي. حدث أن ظهر نفاد صبري وغطرستي للعيان. هذا يجعلني دائماً أشعر بالاستياء من نفسي. نتائج هذا هي أنني أفقد التواصل؛ ويتم استبدال الألفة والعلاقة بالعداء والبرود. بدلاً من إنجاز أمر معاً، هناك طرفان متضادان. تجنب أن تصبح خبيراً متفطرساً وتجنب صنع مسافة بينك وبين الآخرين. كن مبتدئاً متواضعاً.

## # ٣٥ توقف عن إنجاز الأمور (ت. ع. إ. أ.)

ما الذي يمكنك أنت ومن حولك الاستفادة بدونه؟

عادة ما ينصب تركيزنا على إنجاز الأمور؛ حضور اجتماعات، وإحضار الأطفال من المدرسة، وممارسة الرياضة في صالة الألعاب، والذهاب للبقالة لإحضار المشتريات. ومعظم الأمور التي نقوم بها، ننجزها لسبب ما لا نخضعه للتساؤل. وكما لاحظتم، فإن هناك نزعة لإضافة أمور أخرى لما يتم القيام به بالفعل حتى نشعر بأننا نقوم بالكثير من الأمور وأن الوقت يمر بسرعة. مع ذلك، فإنك تشعر بأنك لا تقوم بما يكفي لملء وقتك بطرق جديدة وبارعة. من السهل إنجاز الأمور، ولكن لماذا من الصعب التوقف عن القيام بتلك الأمور؟ نصبح أسرى للروتين والنمط والطموح والواجب والمواعيد النهائية.

من الأسرار الأساسية للنجاح هو تبني توجه حاسم لكيفية إنفاقك لوقتك (أو حياتك) للعثور على ما يمكنك أن تعيش بدونه. بعض الأمور واضحة لبعض الناس مثل التوقف عن التدخين، أو التوقف عن تناول طعام غير صحي، وبعض الأمور أقل وضوحًا مثل التوقف عن انتقاد الآخرين أو التوقف عن التحدث إذا كان هذا أمرًا تنزع للقيام به كثيرًا.

إنك تكتسب خبرة من القيام بتلك الأمور وتتطور عن طريق التوقف عن أمور أخرى، وأيضًا عن طريق فهم ما يجب أن تقلل من القيام به. هل يمكنك التفكير في ثلاثة أشياء تقوم بها، وتعرف أنها لا تساهم بأية نتيجة فعالة في حياتك أو لمن حولك أو لمجتمعك ككل؟  
دون هذه الأمور أدناه. هل أنت مستعد للتوقف عنها؟

---

---

٢.

---

---

٣.

عندما تتوقف عن القيام بالأمور، ربما تكون لها عواقب على المدينين القصير والطويل بناءً على ما تتوقف عن القيام به. إذا توقفت عن الزواج أو العمل، من المحتمل أن هذا سيكون له تأثير كبير على حياتك أكثر من أن تقوم بتقوية الحضور لاجتماع. عندما تفكر في التوقف عن القيام بأمور ما، قيم ذلك الشيء بأمرين: (١) عواقب التوقف عن القيام بهذا الأمر، (٢) وما هي نتيجة تلك العواقب على المدينين القصير والطويل. سوف ترى أيضاً الأمور التي تريد أن تستمر في القيام بها وربما تقوم بها بشكل أكثر تكراراً. (للمزيد من التوضيح، انظر رقم #٧٤ حدد النسبة المتوسطة).

## # ٣٦. أهمية كمّ الوقت (أ. ك. و.)

الأمر لا يتعلق بما تفعله، بل بعدد مرات فعلك إياه.

أحد أسوأ التعبيرات التي أعرفها هي "وقت الراحة". أعلم أن هذا التعبير يعني أنك عندما تملك القليل من الوقت، يجب أن تستغله في القيام بالكثير؛ أي المثال المعتاد للوالد المكافح ويمتلك القليل من الوقت ليقضيه مع أطفاله. لذا، عندما يقرر الوالد المنشغل الذي يشعر بالذنب أن يفعل شيئاً ما بصحبة أطفاله، مثل قضاء يوم العطلة معاً فإن هذا يكون مصحوباً بأمل أن يجعل هذا اليوم هو أفضل أيام العطلة على الإطلاق ويملاؤه بالكثير من الأمور الرائعة ويتأكد من أنه وقت للراحة بالفعل ولم يتم تضييعه. ما العيب في هذا؟

- أولاً، عندما تكون العلاقة مبنية على تفاعل مستمر بشد وجذب وتواصل مستمر. لا يمكنك ببساطة تغييرها بتصرفات طموحة.

- ثانياً، بالرهان على "وقت الراحة"، فأنت تضع نفسك تحت ضغط كبير للوفاء بما وعدت به. ماذا لو أصبح وقت الراحة مثيراً للإحباط؟

في أية شركة، فإن عقد مؤتمر أو القيام برحلة عمل أو إقامة فعالية خارج الشركة مع فريق العمل يمكن أن يكون أمراً جيداً، ولكن لا يمكنه أن يحل محل العلاقة اليومية. وكأب لديه أطفال، أعلم أن قضاء الوقت على الأريكة في مشاهدة التلفاز - وهو أمر عديم الفائدة بكل المقاييس - هو تصرف جيد لقضاء الوقت في استرخاء بصحبتهم. كما مع الأطفال، فإن الأمر نفسه ينطبق على زملاء العمل، فإن ما يهم هو كم الوقت الذي تقضونه معاً لتعرفوا على بعضكم البعض، وليس طبيعة ما ستفعله بذلك الوقت.



أفضل مؤتمر حضرته خارج الشركة بصحبة فريق الإدارة الخاص بي  
كان رحلة لشمال السويد للتزلج وبدون أجندة عمل؛ كان مجرد قضاء الوقت  
معاً. كم الوقت هو ما يهم.

## # ٣٧. ارتح، استعد الطاقة، اشحن جسدك (١.١.١)

### خذ قسطاً من النوم.

هل سئلت هذا السؤال من قبل: ما الذي يجعلك غير قادر على النوم ليلاً؟ من المفترض أن يعني هذا: ما الأمر المهم والذي ينطوي على تحدٍ بشكل شخصي، مررت بليالٍ لم أستطع النوم فيها لأنني كنت أفكر بشدة في أمر ما، وعادة ما يكون مشكلة أو تحدياً خاصاً بالعمل.

النوم شيءٌ ضروري لبيئتك في أفضل صحة ذهنية وجسدية، ويجب ألا يكون العمل ليلاً أمراً معتاداً، وإلا سوف يؤثر على أدائك وحكمك. إذا كان قلقك يحرمك النوم ليلاً، احرص على أن تتلقى المساعدة والنصيحة، إذا استمر هذا الأمر لمدة طويلة. من المهم أن يكون هذا التعبير "لقد أبقاني مستيقظاً طيلة الليل" مجرد تعبير؛ حيث يجب أن يعني أنك تواجه مشكلة يصعب عليك حلها ولكن بدلاً من ذلك، تختار أن تتجاهلها وتستيقظ منتعشاً في الصباح لتتظر لها نظرة متزنة. من المحتمل أنها ستبدو أقل صعوبة.

إذا لم تفهم السؤال: "ما الذي يبقيك مستيقظاً ليلاً؟"، أجب ببساطة: "لا شيء. أنا أنام ليلاً". حتى لو كانت لديك تحديات كبرى، لا تدعها تقلق منامك. ارتح، استعد الطاقة، اشحن جسدك.

## # ٣٨. تغيير مع الحقائق (ت. م. ح.)

الناس يحترمون الحقائق أكثر من الآراء.

لا تكف الحقائق عن إذهالي بما يمكنها تحقيقه. إن الوضع المعتاد في عالم الأعمال، وخاصة بالنسبة لفريق الإدارة، هو النقاش الثابت دائماً والساخن أحياناً، والذي يتمثل غالباً في أن طرفاً يعتقد أمراً ما، فيما يختلف معه الآخر، أو في مجموعة من الناس تحمل آراءً مختلفة لا يمكن التوفيق فيما بينها.

الرجوع للحقائق الخاصة بالموقف دائماً ما يكون إستراتيجية جيدة بشرط أن تكون كل الأطراف المعنية تؤمن بصحة تلك الحقائق. مع ذلك، يمكنك أن تجد نفسك في موقف مثل الرئيس "جون كينيدي" خلال أزمة الصواريخ الكوبية حيث كان الجميع موافقاً على الحقائق المتاحة - ولكن لم يتفقوا حول طريقة الرد.

لإحداث التغيير، أستخدم الحقائق بطريقتين؛ الأولى هي تغيير آرائي الشخصية، والثانية هي تغيير آراء الآخرين.

يمكنني أن أتى بآراء وأفكار قوية بناء على حدسي. وإذا شككت بأن أمراً ما ليس على ما يرام، حينها أسعى للحصول على الحقائق. إذا أشارت الحقائق لاتجاه آخر يخالف أفكاري الأولية، أكون حينها أكثر استعداداً لتغيير رأيي. من الأفضل فعل الصواب من أن تكون على صواب.

لتغيير آراء الآخرين، يجب أن تتأكد من ذاتك أولاً، وتقدم دلائل واقعية لدعم رأيك. رأيت العديد من المشروعات والصفقات والاستثمارات وخطط التوسع تتغير ١٨٠ درجة، عندما يتم تقديم حقائق جديدة، والمضحك هو أن التغيير غالباً ما يتم دون احتكاكات. فإذا تم الوثوق بالحقائق، يصبح الناس أكثر تقبلاً للتغيير؛ فأن يعترف الناس بصحة رأي الطرف الآخر هو أمر أصعب من الاعتراف بصحة الحقائق؛ فالحقائق ليست أمراً شخصياً بل هي موضوعية ومحيدة. لهذا، من الأسهل أن تتغير مع الحقائق بدلاً من الآراء.

## #٣٩٠ لا تستسلم (ل.ت.)

كن مثابراً بطبيعتك.

من الممكن إحداث أشياء ومواقف وثروات واحتمالات من خلال القوة الخالصة للعقل، وكذلك إقامة شركات كبرى ولوحات رائعة ورحلات للقمر. أعتقد أنه بمجرد أن تريد أمراً ما بشدة، سوف تحصل عليه. يحتاج الأمر إلى شخص واحد فقط وفكرته لجعل الأمر واقعاً. ربما يستغرق الأمر وقتاً، ولكنه سيحقق إذا تابرت.

في كتابه الملهم الذي يتناول التنمية الذاتية والذي يعتبر من الروائع الحديثة فكر وازدد ثراءً\*، وصف "نابليون هيل" كيف أن أوائل رواد الأعمال الأمريكيين مثل "روكفيلر" و"مورجان"، أسسوا إمبراطوريات الأعمال من خلال العزم والإصرار والقوة الذهنية. يمكنك الحصول على كل ما تريد، إذا كنت مستعداً للعمل بجد وتقديم تضحيات. يجب أن تقرر ما إذا كان الأمر يستحق الكفاح، وأن تصبح مليونيراً، إذا كان هذا يعني أيضاً أنك لن ترى أطفالك وهم يكبرون.

لديّ منظوران متوازنان؛ الأول هو أنه لا يجب أن تستسلم أبداً - في نهاية الأمر ستحصل على ما تريد. المنظور الثاني هو شيء أسميه "فلنفضل سريعاً" (#٠٧٨)؛ أن تستلم. هناك خط رفيع بين معرفة أنك سوف تتجح في نهاية الأمر من خلال التحلي الصبر بالمزيد من قوة الإرادة وبين إدراك أن الوقت حان لكي تترك الأمر. انظر للأمر كما يلي: أنت تريد أن تفوز على المدى الطويل ولا تتخلى عن هدفك، ولكنك ستفشل في العديد من المرات في أثناء سلكك لهذا الطريق.

من الأفضل دائماً أن تعرف مبكراً متى ستواجه عقبات لا يمكن تجاوزها لكي تقلل من خسائرك، وتسلك طريقاً آخر جديداً. وإليك مثالاً للفشل على المدى الطويل، من تجربة عصيبة في إحدى شركاتي، نتج عن استثمار

\* متوافر لدى مكتبة جرير

سنة تلو الأخرى في بناء عملنا في سوق جديدة، لأدرك - بعد سنوات من إنفاق المال والوقت والمجهود - أننا لن نحقق النجاح للظروف الاقتصادية السيئة والمنافسة الفوضوية وتعيين الأشخاص غير المناسبين. إذا كنا قد تخلصنا من العقبات، واستثمرنا الوقت والمال والموارد، ربما كنا سننجح في نهاية الأمر - ولكن الأمر لا يستحق ببساطة.

أظن بالطبع أنه إذا لم تستسلم، فإن أكثر الأعمال الميئوس منها سوف تتحول لنجاحات. كل شيء ممكن وليس هناك أمرٌ محكوم عليه بالفشل. لكن أحياناً، لا يستحق الأمر السعي وراءه. بما أن تفكيري يتجه بشكل أساسي نحو تسهيل وإنجاز الأمور، فإنني لا أستسلم. أحاول، وأحاول، وأحاول. رغم ذلك، إذا افتتعت أن هذا لن يجدي نفعاً، أتوق للخسارة بأسرع ما يمكن، وإنهاء الأمر، والمضي قدماً نحو الأمر التالي.

السؤال الصعب هو معرفة متى تتخلى عن الأمر؛ ربما يكون قراراً مالياً أو تشغيلياً أو مجرد حدس داخلي. عادة، سوف يظهر السبب والوقت المناسب بشكل تلقائي. وبشكل عام، يكون من الصعب ترك أمر ما بعد استثمار الكثير من الوقت والمجهود والمال ويمس الهيبة الشخصية والسياسية - ولا يجب أن ننسى الديناميكيات المعقدة مثل الاتحاد الأوروبي واليورو - بينما يمكن التوقف عن الاستمرار في مشروعات أقل شأناً. مثلما يجب عليك أن تحقق النجاح، يجب أن تعي متى يحين وقت الفشل.

لكن الإعدادات الأساسية لك يجب أن تكون ألا تستسلم.

## #٤٠. كن دبلوماسياً (ك. د.)

هل تريد أن تكون مثيراً للمشكلات، أم حلالاً لها؟

أحد أجدادي، "فولك أرناندر"، وهو عم أبي، كان دبلوماسياً سويدياً شاباً واعدًا، عندما مات في حادثة سيارة في روما في ثلاثينيات القرن العشرين. رغم أنني لم ألتقه شخصياً، فإنه يعد أحد مصادر الإلهام بالنسبة لي. وقتما وجدت نفسي في مفاوضات معقدة، أو في مشكلة عويصة يجب حلها، أفكر في "فولك" وأجد الإلهام لحل المشكلة بشكل "دبلوماسي" عن طريق وضع نفسي بين الطرفين المتنازعين، وهو ما يمثل جزءاً من بوصلتي.

على سبيل المثال، عندما تحتدم الأمور ويتصاعد الموقف ليصل إلى نزاع ذي أثر سلبي بين الناس، أقترح تناول القهوة خارج المكتب في مقهى أو تغيير المكان والجو العام أو التمهّل أو التمشية وقضاء وقت معاً أو المحادثة. هذا سوف يعطيك أيضاً الفرصة للاستماع بشكل أكثر عمقاً للمشاعر وما "تطوي عليه"، أو الأسباب الرئيسية. تعتمد الدبلوماسية إلى حد ما على مهارات الاستماع الجيدة.

بشكل شخصي، لا تروقتي كثرة النزاعات والمواجهات. ألجأ لها عندما أضطر لهذا، وأحاول ألا أتوارى من الرسائل الواضحة والصريحة التي يجب أن أوصلها أحياناً ولكنني لا أتمن هذا بشكل طبيعي. أحب أن أكون الدبلوماسي وأجد حلولاً سلمية. ربما أنت تختلف عني، وتحل مشاكلك بشكل آخر؛ فإن تكون دبلوماسياً ليس هو الاقتراح الطبيعي الذي يمكنني اقتراحه، ولكنه يناسبني.

بالنسبة لي، "كن دبلوماسياً" هي طريقة لامتلاك بعض التحكم في الطريقة التي أفسر بها ما يحدث ولاختيار ردود أفعالي لكي أنجز أمراً بناءً. من الجيد إذا كانت كل الأطراف منفتحة وصادقة وتشارك آراءها

ولكن لكي تكون دبلوماسياً يعني ألا تتخذ موقفاً جامداً من الأمور وأن تحاول التقريب بين الأطراف.

على أية حال، لديك خيار أن تكون الشخص الذي يؤجج الخلاف أو يهدئ منه، ويمكنك اختيار أن تكون أياً من الشخصين، وهذا خيار قيادي نموذجي. في أية قيادة جيدة، أنت تختار السلوك والتصرف الخاصين بك. كما تدرك الآن، فإن البشر يمتلكون تلك القدرة.

## # ٠٤١ بناء زخم إيجابي (ب. ز. إ.)

لسوء الحظ، فإن السلبي يهزم الإيجابي. ابن الإيجابي بدلاً من ذلك.

في أحد الأيام في الطريق، قابل السلوك السلبي سلوكًا إيجابيًا. من الذي فاز بالمواجهة؟ الأمر المحزن هو أن السلوك السلبي عادة ما يحدد الموقف. لسوء الحظ، فإن السلبية تهزم الإيجابية.

"ياله من طقس شتوي جميل!"

"لا، أنا أكره الثلج."

انتهى النقاش.

إذا كنتَ تحضر اجتماعًا وأتى شخصٌ ما بفكرة، انتبه لديناميكيات المجموعة. إليك طريقة عمل هذا:

١. تولد الفكرة.

٢. لا تروق الفكرة لأحدهم. "لن تنجح أبدًا، لقد جربناها من قبل."

٣. في النهاية، سوف يرفض الجميع الفكرة، وسوف يتحكم التفكير السلبي في الموقف.

بالطبع، ليست كل الأفكار جيدة؛ لكن إذا كان هناك شخص في فريقك ينتقد أفكار الناس بشكل متكرر، احذر من أن هذا السلوك ربما يكون مرتبطًا برغبته في السيطرة أكثر من علاقته بالمهمة المرتبطة بالأفكار. رفض أفكار الآخرين وآرائهم ومبادراتهم يعطي بعض الناس إيهامًا بالتحكم... وبينما جزء كبير من إدارة العمل يتعلق بمعرفة متى يتم قول "لا" حتى لا تلزم نفسك أكثر من اللازم، إذا لم تقل "نعم" بين الحين



والآخر؛ فإن شركتك لن تنمو أو تتغير للأفضل. هذا هو الجزء ذو المطالب من العمل الإبداعي - تجربة الكثير من الأفكار غير المناسبة للوصول إلى المناسبة.

يكن جوهر "العصف الذهني" في قول نعم لكل ما يطرأ وتجربته.

١. تطرأ فكرة ما.

٢. تقول المجموعة: "عظيم. دعونا نستكشفها".

٣. الكل لديه توجه إيجابي، ولكن بمرور الوقت، سوف ينتقلون للفكرة التالية معاً.

التوجه الإيجابي يبني زخماً، ولكن يمكن أن يتم هدم هذا بسبب المدخلات السلبية والشكوى والنحيب. التوجه السلبي هو شخص لا يفهم المقصد من وراء استكشاف الأفكار والخيارات، ويريد أن يركز على كم المشكلات بدلاً من الحلول المحتملة. إذا كان هناك تفكير سلبي في الغرفة، سوف يتطلب كمًا كبيراً من الطاقة الإيجابية للقضاء على هذه الشحنات السلبية. كقائد، يجب أن ترحب بالتغذية الراجعة البناءة والطيبة، ولكن لا يجب أن تتقبل الموقف السلبي. انظر له كما تنظر للحشائش الضارة التي تحتاج للاقتلاع من حديقة أفكارك. ابن زخماً إيجابياً.

أحدى القيم الجوهرية لدى "إيرنست شاكتون"، القائد والمستكشف القطبي، كانت التفاؤل. اشتهر "شاكتون" بين المستكشفين الآخرين بأنه يرجع للوطن بطاقم أفراد كاملاً خلال أصعب الظروف الممكنة، حتى بعد أن تحطمت سفينته، ذا إنديورانس، إثر الاصطدام بالجليد في عام ١٩١٥. يقال إنه كان يصر على أن يكون أفراد فريقه متفائلين ومرحين - وكان يعمل على تغذية التفاؤل بداخله لينشر روح الإيجابية فيمن حوله.

## #٠٤٢ قد بالأسئلة (ق. أ.)

سل أكثر مما تجيب.

هناك طريقتان أساسيتان للقيادة: يمكنك أن تأمر الناس بما يفعلون، أو أن تسألهم عن آرائهم. في الحياة الحديثة، يميل الناس لتقدير الاستماع لهم وفهم آرائهم.

كقاعدة عامة، يبدو من الجيد أن تنصت أكثر مما تتحدث. وعندما تتحدث، لا يضر أن تردد ما سمعته للتولتظهر أنك كنت منصتًا. القيادة بالسؤال لها فوائد عدة.

- أولاً، إذا قبلت أنك لا تمتلك معرفة مثالية بكل شيء وبكيفية حل أية مشكلة، سوف تتعلم شيئاً من سؤال الآخرين. هناك دائماً شيء لم تفكر به أو منظور لم تأخذه بعين الاعتبار.

- ثانياً، بطرح الأسئلة، فأنت تدخل الآخرين في المشكلات والعمليات وتجعلهم أكثر تحلياً بالدافع، مما لو كنت قد أخبرتهم فقط بما يجب أن يقوموا به. إنك تجعل الآخرين يفكرون.

- ثالثاً، هذا يُظهر الآخرين، ويمكن أن يكون دافعاً أيضاً. إنه يقود لقاعدة أخرى مفيدة: سل أي شخص عما يعتقده، ولا تسل فقط زملاءك أو الأصدقاء أو الناصحين. سوف تشر التحفيز والعمل في أثناء الحصول على إجابات مدهشة.

إنك مصرح لك دائماً بطرح ما يسمى بالأسئلة "الحمقاء"، وهي أسئلة في ظاهرها تبدو مباشرة وبسيطة، ولكنها مراوغة؛ لأنها تتوجه لقلب الموضوع مباشرة. "هذا يبدو رائعا، لكنني لست خبيراً في الإعلان

عبر الإنترنت. أعذرني في سؤال أحمق ولكن لماذا سينقر الناس هذا الإعلان؟". فقط احذر أن تبدو متغطرساً أو هجوماً؛ فهذا ليس المقصد، وإنما المقصد هو ممارسة القيادة بطريقة بناءة وفاعلة.

## # ٤٣. واجه التحديات (و.ت.)

لا تضع حدًا لتحدياتك - تحدّ حدودك.

أظهر الرياضيان الأولمبيان "إيمي مولينز" و"أوسكار بيستورياس" أن كل شيء ممكن إذا واجهت تحدياتك. كلاهما عداءان من طراز عالمي، وكلاهما وُلِدَ بعيب خلقي في ساقه وتم بترها في عمر سنة واحدة. ما رد فعلك عندما تلمّ بك المحن والتحديات والمصاعب فجأة؟ هل تشعر بأنك محظوظ أم لا؟ هل تفكر قائلًا: "لماذا يحدث هذا لي؟ دعوني وشأني؟" أم ترحب بتلك المشكلات؟

واجه التحديات! هذه إحدى أقوى الأدوات المتاحة لأي قائد؛ فالمصائب تحدث، ولكن السؤال هو: كيف تقرر رؤية الواقع؟ إن مبدأ مواجهة المشكلات يعني التصدي للمحن؛ فأولاً، لأنها لن تتلاشى من تلقاء نفسها، وثانياً، لأنه يمكنك التعلم منها والنمو واكتساب الطاقة. إنها مصدر للتطور الذاتي. كذلك فإن مبدأ مواجهة المشكلات يجعلك غير قابل للانكسار؛ فأياً ما كان يأتي في طريقك، فأنت ترحب به بدلاً من أن تتجنبه. إن جزءاً كبيراً من حياة البشر الحديثة يتعلق بتقليل التأثير السلبي؛ فعلى سبيل المثال، لديك تأمين المنزل، وصندوق التقاعد، وأحزمة الأمان، وخوذات الدراجات، وعقود التشغيل. لكن مهما نبذل من مجهودات، فالحياة تصدمنا على أية حال. إذا كان أسلوب تفكيرك هو التصدي للمحن، فإن تلك المحن تفقد قوتها على إخافتك وإيذاك.

بعد التدريب على مواجهة التحديات لفترة، ربما تجد أنك في الواقع تبحث عنها - لمجرد الحصول على متعة مواجهتها - بما أنها يمكن أن تعود بالفائدة بشكل كبير.

في كتابهما *The Adversity Advantage*، يوضح "بول ستولتز" و"إريك ويهنماير" كيف تحول المحن لصالحك. "بول" هو مؤسس طريقة معامل الشدائد Adversity Quotient لقياس وتقوية المرونة البشرية.

أما "إريك" فيتسلق الجبال وأول شخص أعمى ينجح في تسلق جبل إيفرست وقمم أخرى حول العالم، والدرس الذي توضحه قصة "إريك" هو أن كونه أعمى هو محنة، وخاصة إذا كنت متسلقاً للجبال، ولكن استخدام تلك المحنة لمواجهة تحديات أصعب يؤدي لعيش حياة غنية ومرضية. تحولت عقبته لميزة وأصبح شاكراً لها.

طبقاً للكلام "بول" و"إريك"، فإن أول شيء يجب عليك فعله عندما تواجه المحن والمشكلات هو تحديد ما ستصدي له بالتحديد. هل ذلك التحدي تسلق جبل أم الفوز بماراثون أم تأسيس شركة أم تصليح آلة قهوة مكسورة؟ بمجرد أن تحدد ذلك التحدي، ستعلم ما تواجهه بالفعل. ثم تبدأ القيادة.

لتعامل مع أية محنة، يقترح "بول" و"إريك" نموذجاً بسيطاً يتكون من: التحكم، والملكية، والوصول، والتحمل.

- على سبيل المثال، عندما تفاجأ بعاصفة ثلجية عنيفة، سل نفسك: ما الذي يمكنني التحكم فيه؟ إلى أي حد يمكنني التأثير على ما يحدث تالياً؟ حسناً، لا يمكنك تغيير الطقس، ولكن يمكنك التحكم فيما تفعل حياله، ويمكنك دائماً التحكم في موقفك تجاهه.

- ثانياً، سوف تقرر ما إذا كنت أنت الشخص الذي سيحل الموقف. ما مدى احتمالية أن تفعل أي شيء للتحسين من الموقف؟ الشخص العادي سوف يقول: "لقد زججت بنا في خضم هذه العاصفة، ومن الأفضل لك أن تخرجنا منها!". القائد يمتلك الموقف.

- بعد ذلك، إلى أين تصل تلك المحنة؟ إلى أين ستصل فيما يتعلق بنواحي العمل أو الحياة؟ العاصفة الثلجية يمكن أن تهدد حياتك، والطلاق يمكن أن يكون محنة، ولكنك أيضاً يمكنك أن تختار النظر لتلك الأشياء على أنها مصاعب ذات تأثير محدود.

- أخيرًا، إلى متى ستظل هذه المحنة قائمة؟ يمكنك أن تقول لنفسك: سوف تمر أيضًا.

لذا، حددها، وواجهها، وتعامل معها. وبيعض التدريب، سوف تكون قادرًا على التصدي لأية محنة تعترض طريقك. عندما كنتُ أواجه محنة كبرى في طريقي في وقتٍ ما من حياتي، سألتني صديقي "جرانت كالدر": "أين الهدية؟". إذا بحثت عنها، ربما تقدر على رؤية كيف أن مشاكلك تجلب بصحبتها أمورًا إيجابية. خذ الإيجابيات والسلبيات معًا. كما تعلمتُ من "ليف يوهانسون"، وهو المدير التنفيذي السابق لشركة فولفو، فإن "الحياة صفقة متكاملة". لا تنظر للأمور الحسنة أو السيئة، كل على حدة، بل انظر للصورة الشاملة، وربما عندها تختلف نظرتك لما يواجهك من محن.

## # ٤٤. محبوب أم محترم؟ (م. أ. م.)

### ما الذي تفضله؟

هذا سؤال فلسفي نوعاً ما. إذا أمكنك الاختيار، هل تفضل أن يحبك الناس أم يحترموك؟ الإجابة الواضحة هي أنك تفضل أن تكون كليهما، مثل "نيلسون مانديلا"، كما أفترض. الناس تحب أن تكون بصحبتك؛ لأنك شخص مرح ووفى ودافئ المشاعر، ويحترموك بسبب كفاءتك، وبعد نظرك ودافعك في العمل؛ يحبونك ويهابونك في الوقت نفسه؛ فأنت الكفاء والأب والقائد.

حسناً، نادراً ما يحدث هذا. الحقيقة هي أن معظم الناس ممن يعملون معاً لا يحترمون أو يحبون بعضهم البعض؛ فغالباً ما يضجون بمن حولهم. سواء كنت تريد أن يحبك الآخرون أو يحترموك، فهذا يرجع لما تفضله أنت. إذا بدت كقائد مثل "ستيف جوبز" في آبل، من المحتمل أنه لم يهتم سواء إذا كان محبوباً أم لا. لقد كان ما يهدف له هو أن يقدم منتجات مبتكرة ويبني شركة وقيمة للعميل، واكتسب احترام الآخرين بسبب هذا. من النادر أن يكون هناك قائد يحبه الناس ويحترمونه في الوقت نفسه، حيث سيكون هناك دائماً وجهات نظر مختلفة حول شخص يقود الآخرين. في أية شركة، يكون لديك عادة الكثير من الناس الذين يتمتعون بمهارات قيادية كبرى، رغم أنهم ليسوا قادة بشكل رسمي في الهيكل الوظيفي للشركة. يحبهم الآخرون؛ لأنهم أصدقاء جيدون في فرق عملهم، ويحترمونهم لأنهم يتمتعون بمهارات عظيمة في أي مما يقومون به ويلهمون من حولهم. إنهم مطوروون، ومديرون رئيسيون، وموظفون في طاقم الدعم، وآخرون يقومون بخلق جو جيد للعمل، ويجلبون الكعك للعمل، ويلعبون تنس الطاولة مع أفراد فرقهم في العمل، وفي الوقت نفسه يقومون بوظيفتهم على أكمل وجه. هذا هو القائد اليومي، القائد ذو أسلوب التفكير الذي تعتمد عليه الشركة.

أحد أهم الأمور التي تسعد الناس هو فرصة قضاء الوقت بصحبة من يحبون. لذا إذا أردت أن يستمتع الناس بأداء وظائفهم، كن أكثر تحفيزاً وسعادة، واحرص على توظيف أشخاص محبوبين، واخلق ثقافة قوامها المرح تجعل الناس يرغبون في أن يتواجدوا في هذا المناخ، وكن شخصاً يحبه الآخرون. حقق هذا، وسوف يحبك الآخرون، وربما يحترموك أيضاً. هناك منظور آخر لهذا الأمر، يصفه "روبرت كيالديني" في كتابه *Influence*: إذا أحببت الناس، هناك احتمالية كبيرة أنهم سوف يحبونك في المقابل. كيف يمكنك إظهار هذا؟ قل ببساطة: "أنا أحبك"؛ حاول أن تقولها.



## # ٤٥. لا تحضر الغداء (ل.ت.غ).

### أقض وقتك فيما يفيد

في كتابه *The Seven-Day Weekend*، وصف "ريكاردو سيملر" كيف توقف عن تناول وجبات غداء العمل مع العملاء لكي ينفق الوقت بدلاً من ذلك في العمل على توصيل قيمة أفضل لعملائه.

"حضور الغداء" مع شخص يكون عادة لأمر خاص بالعمل. أما "تناول الغداء" فهو أكل الطعام، فكلنا يحتاج إلى الطعام لكي نظل على قيد الحياة، ولكننا جميعاً يمكننا البقاء على قيد الحياة بدون حضور الاجتماعات. لا تفهموني خطأً، فبناء علاقات العمل في أثناء تناول الغداء أمرٌ سار وقيم للعمل. لكن إذا أصبحت هذه عادة لديك، يجب أن تسأل نفسك عن السبب وراء حضورك تلك المناسبات. معظم الناس لا "يحضرون الغداء" بل يقومون بأخذ راحة الغداء ويتناولونه بصحبة زملائهم، أو وهم جالسون إلى مكاتبهم. رغم ذلك، فإن رائد صنع العلاقات الاجتماعية أو القائد مصرّف الأمور أو قائد بناء العلاقات غالباً ما يحصل على دعوات لحضور اجتماعات غداء العمل. المقصد هو أنه يمكنكم الالتقاء في ظروف أقل رسمية وأكثر حميمية بدلاً من حجرة الاجتماعات أو المكتب. من المفترض أنه من اللطيف قضاء بعض الوقت معاً وتناول الطعام الجيد. أخيراً، فإن معظم الناس يفترضون أنك مشغول معظم الوقت ولكن بما أنه يجب عليك تناول الطعام، ربما يكون لديك وقت للالتقاء بهم خلال استراحة الغداء. أصبح الغداء فراغاً في وسط اليوم، عندما ظن الناس أنه لا بأس بالدعوات لحضور الغداء؛ فصار لسان حالهم يقول: "ماذا عن تناول الغداء يوماً ما؟". أظن أن هذه مصيدة.

وقت الغداء ليس فراغاً في يومك تنتظر أن تملؤه، بل هو مساحة ثمينة في وسط اليوم؛ حيث يمكنك فعل أمور قيمة خلالها. بشكل شخصي أحب أن أرتاد صالة الألعاب في استراحة الغداء وتناول طعام صحي وسريع بعد

الانتهاء من التمارين. أحياناً أحضر معي رفيق الغداء لصالة الألعاب؛ حيث يمكننا مناقشة أمور العمل في أثناء ركوب دراجة التمارين أو رفع الأثقال. سوف يكسبك طاقة ويغير مكان النقاش، وفي الواقع سوف يتيح الفائدة لنا جميعاً. في أيام أخرى، أعمل ببساطة في أثناء استراحة الغداء لإنجاز الأمور حتى أرجع للمنزل مبكراً لقضاء بعض الوقت مع عائلتي. لكن ما زال يجب عليك تناول الطعام بشكل جيد، فتقوية الوجبات فكرة ضارة.

الآن، فإن إخبار الناس بأنك لا تحضر غداء العمل يمكن أن يتم فهمه كتصرف وقح. إذا قلت: "أنا لا أحضر الغداء كعادة، فأنا أعمل أو أذهب لصالة الألعاب"، فسوف ينظر لك الناس كشخص صعب المراس. لكن ما يجب عليك فعله، رغم ذلك، هو تقييم الغرض من غداء العمل. إذا كان الأمر لا يتعلق إلا بمقابلة ودية لتبادل آخر الأخبار، ربما يمكنك اقتراح تناول القهوة في مقهى قريب وتنتهي من الأمر في خلال ١٥ دقيقة، إذا توجب عليك القيام بهذا في الأساس. إذا كان الغرض من ورائه هو تقوية العلاقات مع عميل مهم، ربما يستحق الأمر المجهود ولكن ربما يقدر العميل الأمر بشكل أكبر إذا تم قضاء تلك الساعة في المكتب في العمل على كيفية العمل على إتاحة المزيد من القيمة للعميل بدلاً من شراء الغداء بأموال الشركة. إذا كنت ستتناول الغداء مع زميل عمل يريد الحصول على بعض من وقتك في مكان خارج المكتب أو الشركة، احضر الغداء كقائد، من الصواب دائماً أن تقضي وقتاً وجهاً لوجه مع أفراد فريق عملك. لكن كمادة طارئة، لا تحضر الغداء. لا تتفق وقتك على أمور بلا فائدة: تحدّ التقليدية. (انظر أيضاً رقم #٣٥٠ توقف عن إنجاز الأمور).

## # ٠٤٦ وجها لوجه (و. ل. و.)

عند الشك، اعقد لقاءً مباشرًا.

وقتما تقع في مشكلات مع الآخرين، التق بهم وجها لوجه. هناك برنامج إلكتروني للهواتف المحمولة باسم *FaceTime* يتيح للناس الاستمتاع برؤية أحبائهم على شاشة الهاتف. الحقيقة هي أن الأشخاص قصروا رؤية أصدقائهم وعائلاتهم على الهاتف، رغم أن هذا ممتع لبعض الوقت، وليس دوماً. عادة ما يكون الناس سعداء عندما يعرفون أن كل شيء على ما يرام ويمكنهم أيضاً إجراء مكالمات أو إرسال رسالة نصية أو بريد إلكتروني للتأكيد: "مرحباً! سعدت برؤيتك أمس في الحفل! أطلع لرؤيتك مرة أخرى"، أو أي شيء من هذا القبيل.

عندما تشعر حقاً بالدافع للالتقاء بأحد الأشخاص للتحدث معه في أمور ما يكون عندما أمر ما ليس على ما يرام ويجب عليك حل المشكلات. هل جربت من قبل حل مشكلة علاقة معقدة وصعبة بواسطة البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية؟ أو بواسطة المدونات أو التويتر؟ هذا لا يجدي نفعاً. لن يؤدي إلا لحدوث مزيد من سوء الفهم والأسئلة وانعدام الثقة والمشكلات. إذا كان يجب عليك حل مشكلة ما، حلها عن طريق الالتقاء وجها لوجه إذا أمكن هذا. يجب أن تلتقي بالشخص وجها لوجه وتجلس وتقضي قدراً من الوقت بصحبته في الواقع إلى أن تنتهيا من مناقشة الأمر على أمل أن يشعر الجميع بالرضا إزاء الموقف. ربما لا تصالان لهدف مشترك ولكن محاولة حل الأمور عبر الشبكات لن تخلق إلا تحدياً غير بشري في التواصل والذي سيحكم على هذا التواصل بالفشل. حتى الآن، فإن التواصل الرقمي عبر الإنترنت، لم يحل كيفية إرسال التماح العيني وهو أساس الاجتماعات على أرض الواقع، والذي يجعل كفتها هي الكفة العليا.

بالإضافة إلى ذلك، فإن رؤية كل منكما للآخر علامة أن كلا الطرفين يهتم بالأمر لدرجة استقطاع الوقت والمجهود لإتمام اللقاء، وهذه بداية جيدة لحل المشكلات.

## نقاط للتفكير

١. فيما يتعلق بسلوكك، هل لاحظت الأمور التي غالبًا ما تؤدي لنتائج إيجابية؟ على النقيض، ما الأمور التي تقوم بها، ونادرًا ما تؤدي لنتائج بناءة؟ هل يمكنك ذكر الأمور التي يجب أن تتوقف عن القيام بها؟
٢. هل مارست من قبل "التأويلات والاستجابات" والتحكم في كيفية تصرفك، ورد فعلك فيما يتعلق بأفعال الآخرين؟ هل أنت متحكم في تأويلاتك واستجاباتك؟
٣. ما مستوى تكون غالبًا صادقًا ومنفتحًا وأمينًا بشكل كامل؟
٤. هل يمكنك أن تصف نفسك كشخص يظهر دائمًا في ميعاده؟
٥. هل أنت مستمع جيد؟ هل يمكنك الإنصات بحق وليس فقط مجرد الاستماع للكلمات؟
٦. هل يمكنك أن تزيد من تفاعلاتك الإيجابية؟
٧. متى واجهت محنة، ولاحظت أنها جعلتك أقوى؟

## الفصل الخامس

# دع الآخرين يمارسوا القيادة

قالت كبيرة المديرين التنفيذيين الجديدة: "أشعر بالأسى"، سألتها: "لماذا؟"

أجابت: "لقد فشلتُ ثانية"،

رددت: "ماذا حدث؟"

قالت: "حسنًا. لقد خذلت زميلًا. أكره حدوث هذا. لدينا الكثير من العمل لنقوم به وكلنا مرهقون، وأوشك العام على الانتهاء ونحتاج إلى طاقتنا للمضي قدمًا، ومع ذلك، فقد نزعمت كل حافز لديه اليوم. كيف فعلت هذا؟". قاومت إعطاءها أية إجابة أو نصيحة، وأجبتها بالهمهمة فقط.

فقالت: "كنتُ جالسة في اجتماع مع فريق المبيعات، وعندما كنا نتحدث حول كيفية البقاء على اطلاع بأحدث المعلومات في مجالنا، قال أحدهم إنه لا يقرأ أي مواقع تعرض أخبارًا تخص الصناعة لأنه يظن أنها مملة جدًا. استثارني ما قال، وانفجرت فيه قائلة إنه إذا لم يكن على علم بما يدور في السوق؛ فسوف يفوته فرص كثيرة، ولن يقوم بوظيفته على أكمل وجه، وفي هذه الحالة يجب عليه البحث عن مكان آخر للعمل به".

"فهمت...".

"حسنًا، في الواقع، ليس دافعه هو ما يقلقني الآن، ولكن ما يقلقني هو مارك، رئيس قسم المبيعات. فبعد الاجتماع، كان متضايقًا لأنني انتقدت أحد أفضل رجال المبيعات لديه بينما ليس من وظيفتي أن أدير قسم المبيعات. علاوة على ذلك، لم يضع أحد أية توقعات بما يخص أي المواقع التي يجب تصفحها أولاً عند العمل في المبيعات. لذا، أظن أنه يمكنك القول إن هذا كان أمرًا غير عادل. على أية حال، لقد تدخلت في عمل رئيس القسم، والآن يجب عليه التخلص من الفوضى التي صنعتها. أعلم أنني على صواب، ولكن بدلًا من بناء طاقة وثقافة عمل، أثرت غضب الناس".

"أعتقد أنك غاضبة مما فعلت".

"نعم، لأنني أعلم أنني أخطأت".

"أرى أيضًا أنك غاضبة لأنك تريدين دعم من يعمل معك، وخاصة إذا كان شخصًا من فريق الإدارة الخاصة بك، لكن في الوقت نفسه تريدين دفع عجلة العمل للأمام، وتظنين أنك مخولة للحديث عما تفكرين فيه، أليس كذلك؟ لكنك تريدين فعل هذا بالطريقة الصحيحة. لقد وضعت معايير لنفسك وكسرت قواعدك. هذا أمر مؤلم، وتشعرين بأنك فشلت".

"نعم، شيء من هذا القبيل".

"لذا ما التالي؟".

"إذا أفسدت أمرًا على الملاك، أعتقد أنه يجب عليك الاعتذار على الملاك أيضًا. في المناسبة القادمة، أخطط للتحدث على الملاك، وأعترف بأنني أخطأت التصرف".

الآن حان وقت التركيز على الآخرين. في نهاية الأمر، فإن المقصد هو جعل من حولك قادة. هذا الفصل يتحدث عن ترك الآخرين يقودون ويصبحون قادة.

## # ٠٤٧ أيقظ ما بداخلك (أ. م. ب)

### استحث الدافع الداخلي.

عندما أقود أطفالتي، أحاول ألا أخبرهم بما يجب أن يقوموا به أو أعطيهم أوامر وتوجيهات؛ فلا أقوم أبداً بدفعهم للقيام بسلوك ما. بدلاً من ذلك، أحاول أن أدربهم على تجربة ما يشعرون بأنه صواب. أحاول أن أوقظ ما بداخلهم، وجعلهم يتبعون ما تمليه عليهم قلوبهم.

فمثلاً، تصلني مكالمة من مدرس ابني، يخبرني فيها بأن ولدي أساء التصرف في مطعم المدرسة؛ فأسأل ولدي ما الذي حدث ثم أسأله ما الذي يظن أنه قام به سواء كان صواباً أو خطأ في ذلك الموقف. فإذا كان يشعر بأنه يجب عليه الرجوع للمعلم وإخباره بما كان يظنه ويعتذر إذا كان هذا مناسباً، أو يعطيه المعلم تغذية راجعة - فهذا عظيم. لا أخبره أنه يجب عليه الرجوع للمدرس والاعتذار عما فعل؛ فأنا لم أكن حاضراً، ولذا لا أعرف. لكنه كان حاضراً ويمكنه تقرير ما يجب أن يكون رد فعله.

في وقت اللعب، يضربني ولدي الآخر بسيفه الخشبي، ولا أخبره بأنه من الخطأ أن يضرب الآخرين، وأنه إذا فعلها مجدداً، فسوف أعاقبه. أخبره بأن هذا يؤلم، ثم أمل أن يفهم مشاعري، ويدرك أن ضرب الناس أمر سيئ ويدرك ما يقوم به. ربما يكون هذا أكثر مما يجب أن يطلب من طفل، ولكني أحاول ويمكنني أن أفهم من نظرتة أنه فكر في الأمر قليلاً.

في العمل، أحاول تجنب إخبار الناس بما يجب أن يقوموا به. حتى لو كان هذا أمراً واضحاً، وحتى ولو كان إعطاء التوجيهات يوفر الكثير من الوقت، فمن الأفضل إيقاظ إحساس الناس بما يجب أن يتم القيام به. أحياناً، أفضل في هذا، وبدلاً من ذلك، أنفعل وأوزع الأوامر: "هذا ما سنقوم به الآن"، تاركاً غريزة السيطرة تتحكم في الموقف. أو أقول: "العميل يظن أنك قمت بعمل سيئ، أنت مستبعد من المشروع".

التخطيط لحدث خاص بالشركة يمكن أن يكون هكذا:

**القائد:** "من فضلك، اشتر مشروبات لكل من سيحضر الاجتماع ما بعد ظهيرة اليوم".

**مدير المكتب:** "حسنًا". **القائد:** "شكرًا لك".

لكن من الأفضل أن يسير الأمر هكذا:

**القائد:** "لدينا أمرٌ للاحتفال به في اجتماع اليوم ما بعد الظهيرة".

**مدير المكتب:** "ربما يجب علينا إحضار بعض المأكولات الخفيفة والمشروبات؟". **القائد:** "فكرة عظيمة!".

كلما ألتقي بمرشح لوظيفة ما، أحاول أن أفهم دوافعه. أريد توظيف أشخاص يمتلكون الدافع للقيام بعمل رائع سواء كان هذا بسبب أنهم يحبون المجال الذي يعملون به، أو أنهم فضوليون بالفطرة أو بسبب أنهم إيجابيون فيما يخص حياتهم ومستقبلهم وفرصهم. إنهم يمتلكون بالفعل دافعًا داخليًا. لا أريد أن أوظف شخصًا يريد مسمىً وظيفيًا أنيقًا وراتبًا كبيرًا أو فوائد أخرى لكي يحصل على الدافع للعمل. الراتب هو شيء تحصل عليه مقابل الوقت الذي تمضيه في العمل وفي تحقيق النتائج وتقديم المساهمات للشركة، وهو ليس بالضرورة شرطًا لكي تمتلك الدافع للعمل. بالطبع، فإن الراتب يجب أن يساوي قيمتك في السوق ويدل على مهاراتك وخبرتك، ولكن المحفز الأساسي بشكل مثالي يجب أن يكون الدافع الداخلي لديك. ويقول خبير الإدارة "بيتر دراكر" إن أفضل الموظفين هم من يعملون مثل المتطوعين، فلا يقومون بالعمل من أجل المال ولكن بسبب حبهم للعمل.



## # ٤٨ . مدرسة الدلافين (م. د.)

### كافئ السلوك الجيد، ولا تعاقب.

عندما ذهبت بأطفالي للعب مع الدلافين في خليج الدلافين في دبي، ظننت أنني ذاهب لمصيدة سياحية أخرى. تحول الأمر لدرس مفيد في القيادة. قبل الدخول لحمام السباحة الكبير للقاء الدلافين، تم توجيهنا لغرفة من أجل الاستماع لمقدمة عن تدريب الدلافين. في بداية الأمر، كنت أظن أن هذا مضيعة للوقت؛ حيث إن الأطفال كانوا متشوقين للقاء الدلافين الحقيقية ولم يبد أنهم يدركون قيمة قضاء ثلاثين دقيقة فيما يشبه الفصل الدراسي.

لكني بعد قليل أدركت أن هذا سيصبح أمرًا مفيدًا. ما جذب انتباهي حقًا هو أسلوب مدرب الدلافين في القيادة. تم تدريب الدولفين ذي الشخصية المرحبة بمكافأة السلوك الجيد، حيث إنه يبحث عن الحصول على الانتباه الإيجابي. إذا فعل الدولفين أمرًا لا يرضي المدرب، كان يتم تجاهله. لكن لم يكن يُعاقب. فسّر المدرب هذا بأن الدلافين كائنات ذكية ولا تستجيب جيدًا للعقاب. ربطت فورًا بين هذا الأمر وبين البشر - والذين هم كائنات ذكية أيضًا - وأدركت أن العقاب لا يجدي معنا أيضًا.

لاحقًا، عقدت صفقة مع أطفالي لتبني أسلوب مدرسة الدلافين في المنزل. لن أعاقبهم، ولكن سيتم تجاهل السلوك السيئ. على سبيل المثال، إذا كان الطفل ذو الأربع سنوات يجري حول طاولة العشاء صارخًا بينما جميعنا جالسون لتناول الطعام، لن نعلق على ما يفعل. سيتم تجاهله، وليس عقابه. رغم ذلك، إذا قام بسلوك جيد، سوف تكون هناك مكافأة.

فلسفة مدرسة الدلافين هي إحدى أهم فلسفات القيادة التي تعلمتها وأطبقتها في العمل. في وقت ما، تم إقناعي بمعاينة موظفين كبداء الشركة خسائر مالية. أذعنت على مضض، ولكن الأمر كان يبدو أنه خطأ؛ فالعقاب يخلق ثقافة الخوف؛ حيث تحدد السلوك قوى خارجية.

الأمر المحزن هو أن العقاب يجدي؛ حيث يتجنب الناس القيام بالأفعال التي يعلمون أنه سوف يتم معاقبتهم من أجل القيام بها، ولكن هذا يخلق جوعاً ومحفزات سلبية. بدلا من عدم القيام بالأمور الخطأ كرد فعل للخوف من نزول العقاب بك، فمن الأفضل أن تفعل الصواب بشكل مبادر، وهذا يحقق الرضا والارتياح. ثقافة العقاب تركز على السلبيات، أما ثقافة المكافأة فهي تركز على الإيجابيات.

علاوة على ذلك، فإن العقاب يجعل الناس خائفين وغير واثقين. ففي المنزل، عندما يطمئن الأطفال أنه لن تتم معاقبتهم، يكون من المرجح أنهم سيقولون الحقيقة وهذا بدوره يساعد على بناء علاقة صحية بين الأب وابنه. إن تجاهل الطفل ذي الأربع سنوات والذي يجري حول الطاولة سوف يرجعه بعد قليل للطاولة؛ فالقاعدة تقول إنه إذا لم يجذب سلوكك السيئ أي انتباه، فإنه ليس من المفيد أن يكون سلوكك سيئا.

كافئ السلوك الجيد، وأظهر ضيقك من السيئ، ولكن لا تعاقب؛ هذه هي فلسفة مدرسة الدولفين.

## # ٠٤٩ اجعل موظفيك نجوماً (١. م. ن.)

أظهر تقديرك علناً.

من الأمور التي تمثل دافعاً كبيراً هو أن يتم تقديرك علناً إذا قمت بعمل جيد - التصفيق والتحية من الجمهور والإحساس بأنك نجم. الأمر لا يحتاج لحفل توزيع جوائز، لكن يمكنك الإشادة بموظفيك الذين تعمل معهم في أي وقت، خاصة أمام الآخرين.

عندما أقيم اجتماعات شهرية مع الشركة بأكملها، أحرص على أن يتم الاحتفاء بشخص أو شخصين على الأقل على الملأ. هذا لن يكلفك شيئاً، مثل أن تكون لطيفاً، وسوف تحصد الكثير فيما يتعلق بالروح المعنوية والتحفيز والأداء. وفي الوقت نفسه، وعندما تشجع شخصاً على الملأ، فأنت تتواضع. إذا وضعت شخصاً في بؤرة الضوء، أحرص على ألا تتقدم لتقف بجانبه وتحصل على قدر من التقدير. اجعل من الآخرين نجوماً، وليس أنت. (انظر #٠٢٦ تحمل اللوم).

## # ٥٠. وقت التغذية الراجعة (و.ت.ر). التغذية الراجعة نوع من المساعدة، ولكنها تأخذ وقتاً.

لماذا قلنا "وقت التغذية الراجعة"؟ لأنه يجب عليك حجز وقت في مفكرتك لاجتماعات التغذية الراجعة، ولأن مناقشات التغذية الراجعة في حد ذاتها تستغرق وقتاً.

على الأرجح، فإن التغذية الراجعة هي أحد أشهر المصطلحات التي يُساء استخدامها في عالم الأعمال. يمكن أن يعني الأمر أي شيء، بدءاً من تلقي استجابة على أمر صغير (ما رأيك في هذا التقرير؟) إلى نقاش جاد بين شخصين حول أمر مهم (عادة الإدمان خطراً على صحتك).

تعريف التغذية الراجعة الذي تعلمته هو "تدريب الناس بهدف أن يساعدوا أنفسهم"، وغالباً ما تتم استخدام التغذية الراجعة للتفيس عن شيء يثقل صدرك، من أجلك: "إذا لم تقم ببعض المجهود الزائد، سوف أواجه مشكلة في تسليم تقارير هذا الربع من العام". إن الهدف من التغذية الراجعة المفيدة هو مساعدة شخص آخر لتحقيق أهدافه: "أدرك كم تريد أن تحصل على ذلك العميل الجديد، ولكن عندما تتصرف بهذه الطريقة، سوف تبعدهم".

تعلمت من معهد ممتاز لتعليم القيادة في ستوكهولم يسمى TUFF بعض الأمور لأتذكرها عند إعطاء تغذية راجعة وإجراء نقاش بشأنها:

١. التأسيس لثقة متبادلة وأنكما لديكما علاقة بناءة. من الصعب جداً تقديم تغذية راجعة، عندما يكون هناك الكثير من المشكلات بين الناس منها عدم الثقة والخلافات، على سبيل المثال.
٢. كن واضحاً في تحديد أن الغرض من حديثك هو إعطاء التغذية الراجعة.

٣. وضح أن الغرض من تلك التغذية الراجعة هو مساعدة الشخص الآخر في النجاح في أي أمر يريد إنجازه. وتؤدي التغذية الراجعة الغرض منها، عندما تكون موجهة لمصلحة الآخرين، وليس لمصلحتك الشخصية.

٤. كن مباشرًا ولا تحاول تجميل الكلام. الصيغة المناسبة هي أن تقدم المساعدة، وأن تكون صارمًا في الوقت نفسه.

٥. احرص على أنه قد تم فهم تغذيتك الراجعة جيدًا، وأنها قد تركت الإدراك والبصيرة اللازمة، أي أنك جعلت الشخص الآخر يرى الحقيقة.

٦. بمجرد أن تحقق ذلك الأثر، يمكنك البدء في التحرك بعيدًا عن المشكلة، والإنصات لمشاعر الشخص، وما يعتمل بداخله. ما دوافعه وخواطره الأساسية؟ إذا كان الشخص يكره الخلاف، ويتوق لإرضاء الآخرين، سوف تريد حينها أن تعلم لماذا هو ما هو عليه.

٧. أخيرًا، عندما تؤسسان لفهم أفضل حول موضوعات التغذية الراجعة، يمكنك سؤال الشخص الآخر ما يريد أن يفعله بشأنها. بصفتي مدربًا ومانحًا للتغذية الراجعة، فإن وظيفتك هي طرح الأسئلة وتوضيح المشكلة بشكل مناسب، وليس الإتيان بحلول. اسأل: "هل لديك أية أفكار حول كيفية تواصلك بشكل أفضل مع رفقاءك في فريق العمل؟".

يُتوقع من القائد التقليدي إعطاء تغذية راجعة لموظفيه؛ لكن ماذا عن قائد العقلية؟ إذا كان يجب عليك التصرف كقائد، قدم التغذية الراجعة،

حتى لو لم يكن هذا جزءاً من وظيفتك الرسمية أو وصف عملك. يمكنك دائماً إتاحة تغذية راجعة بناءة وتسم بالاحترام لزملائك، إلى مديرك، إلى النادل في المطعم، إلى مدرّس الأطفال. تذكر، أن هناك فارقاً بين التغذية الراجعة والشكوى.

علاوة على ذلك، هناك خيط رفيع بين التحفيز أو دفع الناس لفعل ما تريد أن يتم إنجازه وبين دعمهم فيما يخص مصالحهم. لا يجب أن تكون التغذية الراجعة تلاعباً بارعاً لتنفيذ الأمور كما تريد. إذا قال المدير: "لن يفيدك هذا، إذا كنت ستسلم المشروع في وقت متأخر عن ميعاده النهائي"، فمن المحتمل أن هذا سوف يضر بوظيفتي إذا لم يستطع فريق في العمل إنجاز مهامه بحلول الميعاد النهائي".

إذا كنت جاداً فيما يتعلق بالتطور كقائد، أو كإنسان بشكل عام، ابحث بفاعلية عن التغذية الراجعة. في معظم المؤسسات المهنية، هناك جدول خاص بتقييم الأداء والمتابعة. في مدرسة أولادي، هناك مراجعة ربع سنوية لأداء الطفل تتطلب من الطفل ومدرّسه وكذلك أبويه أن يفكروا في بعض الأفكار، قبل التحدث لمدة نصف ساعة عن التغذية الراجعة - بهدف تطوير الطالب، وليس شخص آخر.

سواء كنت تحب هذا أم لا، أنت تعيش في مجتمع وتعتمد على أشخاص آخرين. بدون التغذية الراجعة عما تقوم به، وهي المعلومات التي نحصل عليها من الخارج، هناك احتمال ضئيل أنك ستصبح قادراً على فهم ذاتك وكيف يتم النظر إليك.

في كتابه *It's Not How Good You Are, It's How Good You Want To Be*، يقول "بول أردن": "لا تبحث عن نيل الإشادة. ابحث عن النقد". أنت تستمع للأمور الجيدة التي تُقال عنك بشكل بديهي، ولكنك يجب حقاً أن تبحث عن الأمور السيئة أيضاً. هذه هي كيفية التطور.

عندما يأتي انتقاد الآخر، أحاول أن أحذو حذو "وارين بافيت": انتقد الأقسام، وأشد بالأفراد. نحن جميعاً نجب الإشادة وتمثل لنا حافزاً، لذا أشد بالأفراد مباشرة. نحن لا نجب الانتقاد؛ فهو يقلل من حماسنا. لذا إذا

كان يجب عليك أن تكون انتقاديًا، انتقد أمرًا أقل شخصية مثل قسم في الشركة أو سوق عمل أو مشروع. يمكنك أيضًا انتقاد توجه أو سلوك عام، ولكن سيكون من الأفضل بكثير الاحتفاء ومكافأة السلوك الإيجابي وتوجيه الشخص للاتجاه الصحيح.

يتطلب إعطاء التغذية الراجعة ممارسة، ولكن تقبلها فن في حد ذاته. لحسن الحظ، هذا أمر بسيط؛ فأي تغذية راجعة تحصل عليها، لها إجابة واحدة: "شكرًا لك"، يليها التأمل وربما التغير الشخصي.

## # ٥١. التعاطف، لا التبعية المتبادلة (ت. ل).

(ت. م.)

انخرط في مشكلات الآخرين، ولكن ليس لدرجة تدمير ذاتك.

التعاطف والتبعية المتبادلة؛ هذا المدخل المختصر يتحدث عن موضوعين كبيرين. التعاطف هو أصل الحضارة البشرية وأساس كل الأديان، بينما التبعية المتبادلة هي منطقة بحث وممارسة كبيرة وتتضمن مساعدة أفراد العائل في التغلب على السلوك المدمر الذي يمارسه أحد أفراد العائلة المتواكل عليها (مثل إدمان المخدرات).

عندما تبدأ في التركيز على من حولك، يجب أن تدرك الآليات؛ فأنت هنا لتقدم المساعدة والتدريب والدعم – وليس لتستغرقك مشكلات الآخرين. إذا كنت تفهم الفرق الأساسي بين التعاطف والتبعية المتبادلة، فقد قطعت شوطاً كبيراً في قيادتك. ببساطة يمكننا القول: اهتم بأمر الآخرين ومشكلاتهم، واشعر بما يشعرون به (كن متعاطفاً)، ولكن ليس من واجبك حل تلك المشكلات. الأمر يرجع لصاحب المشكلة. بالطبع، إذا كان هناك زميل عمل يشعر بالضيق، لا ضير في أن تحاول الترويح عنه. الجانب السلبي في مساعدة الآخرين يحدث عندما تنخرط في حل مشكلات الآخرين لدرجة أن تتولى حلها، كما لو كانت مشكلاتك (يصبح هناك تبعية متبادلة).

رائد المشروع عادة لا يهتم كثيراً بشأن مشكلات الآخرين – أنت لديك ما يكفيك منها! أما المدير، فكونه وصياً ومسئولاً رسمياً، ينظر لمشكلات الآخرين من وجهة نظر عملية – إما مشكلاتهم أو مشكلات الشركة، وإذا لم تكن مشكلات الشركة، فإنها بشكل عام ليست مشكلات.

يجب أن يهتم القائد بأمر الجميع، وأن يكون متعاطفاً. امتلاك وإظهار التعاطف هو أن يقوم بالتوحد مع والارتباط بشعور ومعاناة الآخرين بدون أن يتولى حل تلك المشكلات. تخلص عن غرورك وركز على الآخرين، والتي تتطلب ثقة نفس قوية.



## # ٥٢ دوافع الآخرين (د. آ.)

**اعلم دافعك، ولكن ركز على دوافع الآخرين.**

عندما أتذكر دوافع الآخرين، أسأل نفسي لماذا يفعلون ما يفعلونه؟ إنهم ليسوا هنا لتلبية دوافعك، بل دوافعهم الشخصية. لكي تكون قائدًا جيدًا، نَحْ دوافعك جانبًا، وركز على ما يدفع الآخرين. إن وقود أية شركة ناجحة هو تزكية رضا ودوافع وعاطفة الموظفين الذين تعمل معهم. تخيّل مكانا يمتلئ بالسخط واللامبالاة والخمول.

إذا نظرت إلى ما يمثل دوافع لدى الآخرين، سوف تجد العديد من الأبعاد؛ الأول يمثل المال دافعاً له، والثاني البرمجة، والثالث الابتكارات، والرابع أن يكون دائماً على صواب. يجب أن تفهم هذه الدوافع، وتبني عليها. وفّر الحوافز المالية لمن يمثل له المال اهتماماً، وأتَح التحديات للمطور الذي تمثل له كتابة البرامج دافعاً. وفّر مساحة جديدة لأصحاب الابتكارات، ولا تهدف للفوز بكل نقاش تقوم به مع الشخص الذي يحتاج لأن يكون على صواب.

## # ٥٣. تواجد لتقديم المساعدة (ت. ق. م.)

كن موجودًا، وادعم، وسهّل الأمور.

إذا انتابتك الحيرة حول ما يجب أن تفعله كقائد، تذكر: أنا هنا لمساعدة الأشخاص الذي أهتم لأمرهم ليحقق النجاح. أنا لست هنا لأصعب عليهم حياتهم. أنا لست هنا لأسبب في عقبات أو أعقد الأمور. أنا هنا لتقديم المساعدة وتسهيل الأمور. وذات مرة، كانت رئيسة قسم المبيعات منهكة تمامًا لدرجة أنه أصبح لا يمكنها تولي المزيد من العمل. لذا، عرضت أن أنجز بعض المهام الإدارية نيابة عنها، ولم تكن تلك المهام جزءًا من دوري الرسمي ككبير المديرين التنفيذيين، ولكن عندما فكرت في أنني متواجد لمساعدتها، قادني للقيام بأي أمر تحتاج إليه لكي تنجح في عملها.

فمت مؤخرًا بزيارة مجموعة ويلكم Welcome Collection في لندن وهي تتكون من مكتبة ومتحف ومركز معارض من أجل أصحاب "الفضول الذي لا يرتوي". الغرض من هذا المكان هو جعل الأماكن والكتب التي يحتويها المكان متاحة للجميع وبسهولة. وليست هناك تذكرة دخول، بل بإمكانك أن تدخل المكتبة الواسعة وغرف القراءة فيها بدون أي تسجيل، وكما أن هناك شبكة الإنترنت اللاسلكية متاحة للجميع مجانًا، ويمكنك الاتصال بها عن طريق نقر اسم الشبكة. يبدو المكان كما لو كان كل شيء هنا لمساعدتك لتقوم فيما جئت لتجزه: أن تقرأ وتتعلم وتجرب وتستمتع. كن هكذا في القيادة أيضًا.

المنظور الذي يقول "إنك متواجد لتقديم المساعدة" تمت تسميته أيضًا قيادة الخادم، وهو مجال مهد له الطريق "روبرت جرينليف". ومن بين السمات الجوهرية للقائد الخادم الإنصات، والتعاطف، وبعد النظر، والالتزام بتطوير الآخرين. لفهم قيادة القائد، فكر في الساحر الصغير هاري بوتر، والطريقة التي يدعم بها فريقه، والكيفية التي يجعل بها رون ويزلي ينمو، وفي الوقت نفسه المساعدة في حل المشكلات مثل التعويذات السحرية ومحاربة التنانين الضخمة.

## # ٠٥٤ اجعل نفسك زائدًا عن الحد (١. ن.

ن. ح.)

لن تنجح إلا عندما تصبح زائدًا عن الحد.

اشتهر "وارين بافيت" بمقولته: "فوض الآخرين بالمهام لدرجة التنازل عنها". ما يقصده بهذه المقولة هو تسليم كل التحكم والمسئولية من المالك للمدير فيما يخص مشروعًا ما.

أنا أؤمن بأنك إما أن تتولى المسئولية كاملة أم لا. إذا كنت مسئولًا عن أمر ما، أريد أن تكون لدي السلطة والمسئولية الكاملة عنه. هذا تحد للقائد التقليدي، مثلي، عندما يقتحم مجالك بواسطة قادة العقلية بأفكار جديدة حول كيفية إدارة المشروع المسئول عنه. الحل هو الاحترام المتبادل؛ فعندما يتصادف أن أكون قائد عقلية في مكان ما، وأعمل في منطقة تخص القائد التقليدي، أحاول أن أحترم أدوارهم وأواصل العمل بحذر. بالطريقة نفسها، فإن القادة التقليديين يجب أن يقبلوا، ويحاولوا أن يستفيدوا من آراء قادة العقلية. ولكن حتى إذا أحببت أن يحترم الآخرون دوري كقائد تقليدي، فإنني سعيد بأن أعطي هذه المسئولية لشخص آخر.

عن طريق ترك الآخرين ليمارسوا القيادة، سوف تحرر طاقة الشخص وقوته المحتملة، وسوف يتم إنجاز المهمة بشكل مختلف وأكثر ابتكارًا وأفضل. لا شيء يسعدني أكثر من أن أسلم سلطة التحكم في مشروع ما لمدير تنفيذي جديد، وأشاهده يؤدي عمله بكفاءة كبيرة - وأفضل مما كنت سأقوم به.

كنت دائمًا أظن أن النجاح، بالنسبة لرائد مشروع ما، يكمن في أن تجعل نفسك زائدًا عن الحد - ألا يتم الاحتياج لك بعد الآن، فإن الأمر يسير على أفضل ما يرام بدونك! عندما تنمو الشركة بصيغة نجاح، تم إثبات نجاحها، ويقود الناس العمل للأمام بدون الرجوع لك كمؤسس للشركة - عندها تدرك أنك نجحت في مهمتك. لقد صنعت شيئًا باقيًا ربما

يستمر بعد أن تترك العمل. إذا كانت الشركة تعتمد عليك، ويجب أن تقوم بكل شيء بنفسك بسبب أنك لا تثق في أن يكون من حولك قادة، حينها تكون قد فشلت في مهمتك كمائد.

يمكنك أيضًا استخدام فراغ القيادة لتدع الآخرين يصبحون قادة. في إحدى الشركات التي كنتُ مسئولاً فيها عن قسم المبيعات - حيث كنتُ أدير مجموعة من فرق المبيعات عبر البلاد - خسر أحد الفرق رئيسهم التقليدي (مدير المبيعات في السوق). وبالتالي، فجأة، اختفى أحد خطوط رفع التقارير، حيث إن رئيس الفريق كان يرفع تقاريره لي، وكان موظفو المبيعات يرفعون تقاريرهم له. لم يعد هناك من يقيم الاجتماعات للفريق أو يتابع النتائج أو يدفع الفريق للأمام. قررت ألا أتقدم لشغل مكانه الشاغر. أولاً، حدث ارتباك وسخط، ولكن بعد ذلك، بدأ أفراد الفريق في تنظيم بعضهم البعض وعقد الاجتماعات، ووضع الأهداف، وتحديد التحديات التي يجب حلها. كانت مشاهدة هذا الأمر يحدث شيئاً رائعاً وكيف أن الناس تقدموا للقيام بالمبادرة وأظهروا القيادة. أشدت بهم لاحقاً وشكرتهم من أجل قيادتهم؛ لكن هذا النوع من قيادة العقلية من قادة غير تقليديين لم تكن لتحدث إلى أن قمت فوراً بشغل منصب رئيس القسم التقليدي لسد فجوة رحيله. كمائد تقليدي، تجرأ على ترك الفراغ واترك الآخرين يتوسعوا ليصبحوا قادة. لكن تذكر أن الأمر يصبح أفضل، إذا كانت هناك ثقافة قيادية للجميع في المكان.

## # ٥٥. دع الجميع يتحدثوا (د. ج. ي.)

لا تركز على أصحاب الصوت العالي، بل على الصامتين.

هناك دائماً من يتحدثون أكثر من غيرهم في الاجتماعات، أسمى هؤلاء باسم "أصحاب الصوت العالي". يريدون التأكد من أن الجميع يسمع ما يقولون. أحياناً أكون من هؤلاء، مع أنني أحاول أن أبقى فمي مغلقاً. ما أسلوبك للتعامل مع متلازمة الصوت العالي؟ هل تظن أ) أن البقاء للأقوى وأنتك تحتاج لأن تصرخ بأعلى صوتك لكي يسمعك الجميع، ب) أم يجب أن تشجع الصامتين على التحدث؟ بما أن عنوان هذا المدخل هو دع الجميع يتحدثوا، يمكنك التخمين أنني من أنصار الخيار الثاني. لماذا؟ بالنظر إلى أنك تقدر وتحترم الناس المتواجدين في حجرتك، فأنت تؤمن أن النقاش سيصبح أفضل، إذا شارك الجميع فيه، وليس قلة فقط. علاوة على ذلك، هل تظن أن الناس الذين ساهموا في النقاش سوف يكونون أكثر دافعية للموافقة على أي قرار تم الوصول إليه في ذلك الاجتماع؟ الشخص الذي يظل صامتاً ليس لديه التزام أو دافع؛ لأن يصبح جزءاً من الناتج. ربما يكون ذلك الشخص غير راض عما تم نقاشه بدون علمك أنت. كيف تجعل الجميع يتحدثون؟ حسناً، هذا بسيط. سلهم: "ما رأيكم في هذا؟". (راجع أيضاً #٥٢ قد بالأسئلة).

## # ٥٦. أغلق حاسبك الآلي (غ. ح. أ.)

اجعل الآخرين يروك.

بناءً على وظيفتك، فإنه من المرجح أن تقضي الكثير من وقتك أمام الحاسب الآلي. حاول أن تغلقه ليوم، وانظر ما سيحدث. أحد آثار ذلك هو أنك ستشعر بإحساس غريب من جلوسك في المكتب، لأنه ماذا ستفعل لو كنت جالساً في مكتبك دون الحاسب الآلي؟ حسناً، يمكنك إجراء بعض المكالمات الهاتفية، ولكن إذا لم تكن تعمل في مركز لخدمة العملاء، فإنك لن تشغل يومك كله بالمكالمات المفيدة. يمكنك إمضاء الوقت في القراءة، ولكن الجلوس في مكتبك للقراءة ربما يعطي انطباعاً بأنك لا تمارس أي عمل، حتى لو كانت القراءة تكسبك إلهاماً مفيداً لعملك. يمكنك أن تكتب بالقلم عبارة شكر أو بعض العناوين الفرعية في المفكرة؛ لكن هناك أيضاً حداً لما يمكن أن تكتبه، لأنه في هذه الأيام من الأكثر عقلانية أن يكون لديك ملاحظات واتصالات بشكل رقمي مثل البريد الإلكتروني والوثائق الإلكترونية. يمكنك ترتيب مكتبك وتنظيم الأوراق. كذلك من الممكن التفكير في العديد من الأمور التي يمكنك القيام بها في مكتبك والحاسب مغلق، ولكن بعد قليل سوف تشغل بأنك غير منتج بتواجدك في مكتبك. هذه هي الفكرة بأكملها؛ إغلاق الحاسب الآلي سوف يجبرك على الخروج من مكتبك.

لذا، ها أنت الآن واقف في مبنى الشركة. ماذا ستفعل؟ يمكنك التجول هنا وهناك والحديث مع الموظفين وسؤالهم عن أحوالهم. أظهر اهتمامك بهم؛ إذ يمكنك الخروج من المكتب والجلوس في مقهى لمدة ساعة ومشاهدة العالم يتحرك من حولك. هذا أيضاً يسمى تضيية الوقت في "شم الزهور" أو تكريس وقت للأمور القيّمة في الحياة التي لا نمتلك وقتاً لها بسبب أننا نقضي وقتاً كثيراً في العمل في الرد على الرسائل الإلكترونية. عندما تأخذ فترة الراحة، غالباً ما تكتسب منظورات جديدة وتحل المشكلات بشكل لا إرادي.

إغلاق الحاسب الآلي الخاص بك تكتيك قيادي؛ حيث إنه يجبرك على تغيير نمط عملك والخروج من مكتبك وقضاء المزيد من الوقت بشكل مثالي مع أشخاص حقيقيين وزملائك في العمل والتركيز على أحوالهم، أو مع عملائك! أحياناً، أقوم بإغلاق حاسبي الآلي وأترك غرفتي وأحتل مقعداً في وسط الردهة وأتصل بعملاء محتملين على أرض الواقع، وأجعل نفسي مرئياً للجميع.

## # ٥٧. احترم أدوار الآخرين (ح. د. آ.)

ادعم، ولكن لا تتدخل.

دخل أحد مؤسسي وكبير المديرين التنفيذيين لشركة ما - وهو صاحب خبرة كبيرة في مجال ريادة المشروعات - أحد الاجتماعات في قسم التسويق، ترأسه كبيرة مديري التسويق. وفي الاجتماع، أوضح هذا الرجل للحاضرين أنه في أثناء تريضه صباح اليوم، أتته أفضل أفكاره، ثم بعد ذلك قام بتحديد الإطار العام لرؤيته لحملة تسويق جديدة، بينما راحت كبيرة مديري التسويق تشاهد ما يجري في صمت، وهي التي كانت قد دعت لإقامة الاجتماع لتقديم خطة التسويق الخاصة بها والتي من وظيفتها أن تصممها. عندما أنهى كبير المديرين التنفيذيين حديثه، نظر لها، وسألها الحصول على رأيها. كانت في الغالب تظن أن الوقت حان للعثور على وظيفة جديدة؛ حيث كانت تشعر أيضاً بأنها لا تحترم رئيسها، أو بأنه لا يروق لها، بالإضافة إلى أنها كانت تشعر بالتعاسة بقية الأسبوع حتى تصل لمساء يوم العطلة عندما تجلس تتناول العشاء مع زوجها، ثم تعود للعمل مرة أخرى في بداية الأسبوع.

جميعنا نتجول هنا وهناك مرتدين قبعاتنا المهنية المختلفة أو أدوار القائد التقليدي. وفي أية شركة، ربما يكون لدى رائد العمل خمس قبعات رسمية على الأقل: قبة كبير المديرين التنفيذيين، وقبة عضو مجلس الإدارة، وقبة مالك الشركة، وقبة فريق الإدارة، قبة مؤسس الشركة. هذه بشكل أو بآخر أدوار تختلف عن بعضها والتي يمكن أن تشكل مشكلة اعتماداً على مناطق المسؤولية الحقيقية (انظر #٧١ العديد من الطباخين).

رئيس قسم المبيعات يرتدي قبة واحدة، أما كبير مديري التقنيات فليده قبة أخرى، فيما يرتدي رئيس مجلس الإدارة القبة الخاصة به، ولدى مطور الجافا قبة خاصة به - وكل تلك القبعات مرتبطة بمسؤوليات



وسلطات معينة. أحب أن يكون لدى الموظفين الذين أعمل بصحبهم احترام لتلك الأدوار، وفي الوقت نفسه تحديدنا في كيفية أدائنا لتلك الأدوار وكيف يمكننا أداء الأمور بشكل أفضل.

على سبيل المثال، فإن كبير المديرين التنفيذيين يشعر بأن من واجبه الدعوة لإقامة الاجتماعات، وإدارتها مع فريق الإدارة. إذا قام شخص آخر بالبداية في إقامة الاجتماعات، وإدارتها، وله أجندته الخاصة - وربما لا يدعو كبير المديرين التنفيذيين للحضور - فإن الأمر سيصبح فوضى وما يشبه الثورة، وستصبح الشركة عما قريب في حالة من الاضطراب. في هذا المثال، فإن احترام الدور هو أن تترك رئيس الفريق (ويمكن للإدارة أن تنتقل من شخص لآخر بسهولة) يقيم الاجتماعات مع فريق العمل الخاص به. ورغم ذلك، من المناسب تمامًا للفريق أن يتحدى القائد التقليدي في كيفية إدارة الاجتماع. هذا ما يسمى التغذية الراجعة، ويجب إعطاؤها دائمًا بشكل بناء ومدروس ويتسم بالاحترام.

اخترت مثالين لأنه بطريقة أو بأخرى، فإن أكبر الأدوار غالبًا ما يتم إلقاء الضوء عليه في الاجتماعات. الاجتماعات هي عبارة عن سياق اجتماعي مُهيكل يظهر بشكل نظامي في أية شركة أو مؤسسة، وفي كل اجتماع يكون الناس (أو يجب أن يكونوا) مدركين لأدوار من بغرفة الاجتماعات. لكن أهمية الاجتماعات أو القبعات التي نرتديها يتم دائمًا التأكيد عليها في كل السياقات: على طاولة العشاء في المنزل، في أثناء ممارسة الرياضة، عند تقديم فكرة جديدة، عند تخصيص المال لمشروع ما، إعطاء شخص ما تغذية راجعة قاسية، إهداء هدية لشخص ما. يمكن أن تكون الأدوار رسمية أو غير رسمية. يمكن أن يتم تعيين شخص رئيسًا، والآخر يمكن أن يتطوع لتنظيم دورة الكرة الطائرة. ما دوري؟ وكيف يرتبط بأدوار الآخرين في هذا السياق؟ هل يجب عليّ تنظيم دورة الكرة الطائرة القادمة رغم أن "بوب" هو دائمًا من يقوم بهذا الدور؟

يمكنك المضي قدماً وكسر القواعد لإرساء قاعدة أو لمجرد أنك تريد النتائج ولا تهتم بأمر الآخرين. هذا الخيار متاح لك للقيام به؛ ولكن سيكون من الحمق ألا تكون مدركاً لعواقب هذا. عادة ما يكون من الجيد احترام أدوار الآخرين لأنه يمثل احترام الآخرين، وهذا ينفع القيادة.

## # ٥٨ مكاتب الآخرين (م. آ.)

### مكان الاجتماع مهم.

تحتّم عليّ فصل رئيس فريق المبيعات. لم أقم الاجتماع في غرفتي، بل ذهبت لغرفته. هذا لم يغير من الناتج في شيء، ولكن رد الفعل كان أقلّ عدائية بالتأكيد.

في أية شركة، يحتاج الناس للتواصل مع بعضهم البعض، والشركة أو القرية أو العائلة هي تنويعات مختلفة للسياقات الاجتماعية، وجوهر هذا السياق هو العلاقات التي غالباً ما تكون معقدة جداً في بعض الأحيان. الطريقة التي تتواصل بها (وجهاً لوجه، من خلال الرسائل النصية، لغة الجسد، بشكل عدواني، بهدوء، إلخ) وسواء كان بتكرار أم بندرة ومكان التواصل وما توصله فكل هذا يهم - ويتم استلامه بالعديد من الطرق اعتماداً على المتلقي وكل شيء عن خلفيته.

مجرد التفكير في هذا يجعلك تريد الابتعاد عن التواصل مع الناس تماماً بسبب أن خطر حدوث سوء التفاهم والارتباك سيكون كبيراً. وهذا غالباً السبب في أن الناس يفضلون قضاء وقتهم مع أقرب أصدقائهم؛ لأن التواصل يكون بسيطاً: أنتم تحبون النكات نفسها، وتعرفون كيف تقرأون بعضكم البعض.

مع وضع كل هذا في الاعتبار، هناك القليل من القواعد المهمة التي تعمل على تقليل الأثر السلبي للتواصل. إحدى تلك القواعد هي تجنب استخدام البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية لإجراء أي نقاش ربما يكون حساساً أو مفعماً بالعواطف. قاعدة أخرى وهي ببساطة قضاء الوقت في مكاتب الآخرين. إنه أمر بسيط ولكنه ذو فاعلية كبيرة.

إذا كنت مدير الشركة أو قائد فريق عمل أو مدرباً أو رئيس منظمة أو مدير مشروع، يجب أن تحذر من استدعاء الناس لمكتبك. إن استدعاء أي

موظف لمكتبك هو نوع من التسلط عليه. أما الذهاب لمكاتبهم أمرٌ أكثر تواضعاً. دائماً ما يكون مكان الاجتماع مشحوناً بالمعاني وراء الكلام؛ فإذا كنت تتقدم لبنك للحصول على قرض، هل تذهب للبنك أم يأتي البنك لمنزلك؟ لا أظن هذا؛ فمن يملك الأرض هو من تكون له اليد العليا.

إذا كنت أنت المدير واستدعيت مرءوساً لمكتبك، فقد تم وضع فارق في الرتب من البداية. هذا يحدث خاصة إذا كنت خلف مكتبك، وأحياناً يحدث أن تكون جالساً في مكان يعلو المكان الذي يجلس فيه الشخص الذي أمامك. مثل هذا المجلس - في سياق العمل في الشركة - يثير الرهبة. لذا، فإنه حتى لو كان الغرض من الاجتماع ليس مهماً، فإن الجو سيكون مشحوناً. إذا كان الغرض أن تهنته لحسن أدائه، سيظل هذا عنصراً متسبباً في مسافة بين المدير ومرءوسه. إذا كان الغرض هو التعليق على أداء ليس على ما يرام، فإن هذا السياق سيجعل الأمر أسوأ. هل تريد أن يشعر الناس بالخوف عند مقابلتك؟ أحياناً نعم، ولكن بشكل عام، لا. أمرٌ آخر يستحق الانتباه له هو القيل والقال والحالة العاطفية التي يخلقها استدعاء موظف لمكتب المدير.

أقم الاجتماع في مكاتب الآخرين؛ حيث يمكنك خلق جو غير مشحون بالرهبة والتركيز على المهمة الحالية وإظهار أنك فرد مساوٍ لهم في فريق العمل.

## # ٥٩. أمور شخصية صغيرة (أ. ش. ص.)

**ليست الأمور المهمة فقط هي ما تهم.**

الحياة تتكون من أمور شخصية صغيرة نهتم بها مثل أعياد الميلاد والمناسبات السنوية. تسمى أموراً "صغيرة" لأنها ليست على صلة وثيقة، فيما يتعلق بأهداف المبيعات التي يجب أن تحققها خلال هذا الربع من العام أو أسعار العقارات التي تنخفض أو تهديدات الإرهاب العالمية، إلا بالشخص المنخرط فيها مباشرة.

مع ذلك، فإن يوم ميلادك يبدو لك يوماً مميزاً، وربما يكون أهم من الشؤون السياسية على الساحة حالياً أو المناخ الاقتصادي العالمي. أنت تدرك أن هذا هو عيد ميلادك، فقد احتفلت به مراراً من قبل منذ أن ولدت، وسوف يتذكره أقرب أصدقائك وأفراد عائلتك وأقاربك وبعض معارف الفيسبوك، وسيعثون لك بالتهنئة. مع ذلك، ستجلس في أحد الاجتماعات وليس لدى أحد أية فكرة عن أن اليوم هو يوم ميلادك ولن يهتموا بهذا. إذا كانوا يعرفون يوم ميلادك، سوف يهنئوك بشكل مقتضب، لكنك لن تقاطع الاجتماع لتخبرهم بهذا، أليس كذلك؟ إنه أمر شخصي بسيط، لكن بالنسبة لك، فهو ذو أهمية كبيرة.

هناك العديد من الأمور تهمننا كأفراد بشكل فردي، بدون أن تعني الكثير للآخرين: جمع اللوحات الفنية الغريبة، أو الاستماع لموسيقى صاخبة، أو حضور فصول تعليم التمثيل في المساء، أو لعب الجولف في عطلات نهاية الأسبوع، أو الذهاب للصيد كل خريف مع أصدقائك، أو جهاز جديد قمت بشرائه، أو قرارات السنة الجديدة، أو طبق المكرونة المفضل لك، وهلم جرا.

كقائد، لا تشغل نفسك بالأمور الكبرى فقط - انتبه للأمور الصغيرة الشخصية حولك وكيف تهم الناس. واعترف بتواجدها. هناك شخص أعرفه يشغل منصب كبير المديرين التنفيذيين كان يسجل كل أعياد ميلاد

موظفيه في مفكرته وفي تطبيق إلكتروني في هاتفه حتى ينبهه، عندما يحين يوم ميلاد شخص في الشركة. وعندما يحل أحد أعياد الميلاد، يرسل إلى صاحب يوم الميلاد رسالة نصها: "عيد ميلاد سعيد" أو يهنئ الشخص في أثناء مروره بمكتبه صباحًا. إنه لا شيء حقًا، بل هو أمرٌ شخصي صغير، ولكنه يعني الكثير.

## # ٠٦٠ حرر الطاقة (ح. ر.)

### ابحث عن كيفية إطلاق العنان للقوة الكاملة.

أحد المبادئ الإرشادية لي هو البحث عن الطاقة والقوة الكامنة التي يمكن أن يتم تحريرها - في الناس أو المشروعات أو الأفكار أو الشركات. أظن أن هذا توجه إيجابي ومليء بالتفاؤل.

ابحث عن قوى الشخص، وفكر كيف يمكن تطويرها. الأمر نفسه ينطبق على الشركات، والتي هي في نهاية الأمر مجموعة من الأفراد يعملون معاً حول أفكار وعمليات مشتركة.

في إحدى الشركات، كنا نطور برنامجاً إلكترونيًا لإدارة حملة إعلانية على موقع الفيسبوك في الأيام الأولى للموقع، قبل أن تظهر مثل تلك الأدوات. ثم اتصلت بنا إدارة الفيسبوك لعرض استخدام الآلة في سوق خارجي أكبر. حولنا ذلك البرنامج لمنتج قوي وسهل الاستخدام ومتاح للمعلنين ومعرض على الإنترنت بشكل عالمي. أصبح ذلك المنتج مختلفاً تماماً عما كان في وكالة التسويق الإلكتروني حيث تم تطويره، لذا قمنا بتأسيس شركة جانبية جديدة ذات سمات خاصة بها جنباً إلى جنب مع الشركة الأم.

لإطلاق الطاقة في المشروع الجديد، جندنا فريقاً إدارياً ومديراً تنفيذياً وقمنا بتمويلها بشكل مستقل وتأكدنا أنها طورت خطة عمل خاصة بها ثم إطلاق العنان للشركة لإطلاق أقصى قوتها بطريقتها الخاصة وتحت اسم تجاري خاص بها. حاز فريق الإدارة أسهماً في الشركة جاعلاً منها شغلهم الشاغل أيضاً؛ حيث خرجت النتائج للنور بسرعة، ونمت الشركة بسرعة، وقبل ميعاد انتهاء الخطة الخاصة بها.

ابحث عن القوى الخفية. ربما يمكن لمدير العمليات أن يصبح كبير المديرين التنفيذيين في شركة منفصلة، أو يمكن لقائد العقلية أن يتولى مسئولية أكبر. هل هناك أية فرصة لمساعدة الأفراد في الوقت نفسه الذي

تنمو فيه الشركة؟ هل هناك طاقة مكبوتة يمكن تحريرها عن طريق تحويل قسم تطوير الأنظمة لمنطقة عمل جديدة بخطّة خاصة بها وقادة وعوائد مشروعات؟ ابحث بشكل مستمر عن القدرات التي يمكن إطلاق العنان لها. أطلق العنان أينما أمكنك هذا. من المحتمل أن هذا أيسر في القيام به، إذا كنت قائداً تقليدياً لديك سلطة تقليدية؛ لأنّ تبحث عن أية قوى وطاقات مكبوتة تربط كلا من شركتك ودورك بداخلها.



## # ٠٦١ كن مستعداً بنسبة خمسين بالمائة

(ك. م. ب. خ. م.)

**أفسح المجال للآخرين لينهوا خطتك.**

عندما تذهب لحضور اجتماع أو أي موقف دعوت له أو أدرته، ربما تشعر بأنه يجب عليك تقديم شيء ما لذلك الاجتماع. يجب أن تنظم أجندة الأعمال الخاصة بك فأنت قد دعوت أشخاصاً اقتطعوا جزءاً من وقتهم للحضور لاجتماعك وأنت تفخر أنك درست الموضوعات وبنيت هيكلًا مناسبًا. باختصار، أنت مستعد تمامًا.

الآن، إذا أتيت للاجتماع بخطة جاهزة تمامًا وقدمتها كذلك، كل ما يمكن للحاضرين في الغرفة فعله هو إظهار رأيهم تجاه تلك الفكرة، سواء أعجبهم أم لا. إذا كانت لديك ثقافة الأفق الواسع؛ حيث يمكن للجميع أن يظهروا تعليقاتهم وانتقاداتهم لأي مما تقدمه، ربما تحصل على مدخلات بناءة فيما يخص فكرتك. إذا كانت لديك ثقافة هدّامة، سوف تحصل على تغذية راجعة، أو رد فعل لا مبال أو ما هو أسوأ: الإشادة من شخص يريدك أن تظن أنها فكرة جيدة في الوقت الذي يظنون فيه أنها هراء. في هذه الحالة، ربما تمضي قدمًا في تنفيذها باعتقاد مزيف أن لديك فريق عمل يدعمك بينما في الحقيقة أنهم معادون للفكرة.

تقديم فكرة "جاهزة تمامًا" يخاطر بتقليل انخراط الآخرين وتقبلهم للفكرة. وفي النهاية، هي فكرتك، وليست فكرتهم، وما تريده هو التغذية الراجعة، وفي النهاية، اندماج من فريق العمل الذين سيعملون على تحقيق فكرتك على أرض الواقع. يسمى هذا أيضًا تقبّل وإدراك الفكرة؛ حيث تريد للآخرين أن يدركوا ويتبنوا فكرتك.

الحل هو الدعوة لإقامة اجتماع وتقديم فكرة في شكل ما بين تخطيط أولي على ظهر مظروف وما بين عرض كامل تقبل به أم لا. باختصار، كن مستعداً بنسبة خمسين بالمائة؛ فسوف يتيح هذا لك أن تكون متواضعاً؛

"لقد فكرتُ في الأمر" لكن لا تقل "لقد وصلت للقرار النهائي". تقديم الأفكار بهذه الطريقة سوف يتيح للآخرين ويدعوهم للإتيان باقتراحاتهم الخاصة حول كيفية استكمال الفكرة وبالتالي جعلها فكرة خاصة بهم.

تذكر أن مهمتك كقائد هي ليست أن يُنسب لك الفضل في كل شيء ولكن إنجاز الأشياء - وهذا دائماً ما يتضمن الآخرين. يجب أن تتذكر أنك لا تمتلك القرار الأخير بشأن كل أمر. العالم معقد جداً وهناك دائماً زوايا رؤية بديلة. لكن لديك المعتقدات الخاصة بك، ولكن رحب بتحدي الآخرين لها ليضيفوا إليها.

خارج شركتك، ربما ترسل عروضاً لعملائك. حتى لو كانت الأفكار بها جاهزة مائة بالمائة، فإن الطرف الآخر ستكون له وجهة نظر خاصة به وسيراجعك بخيارات. رحّب بوجهة النظر هذه وادعمها؛ كن منفتحاً للآراء الأخرى.

## # ٠٦٢ لا تعمل وفقاً لأجندتك (ل. ت. و. أ.)

كن شفافاً، رَحِب واسأل.

ذات مرة، كنتُ أتناول العشاء مع رئيسة تحرير إحدى أكبر الصحف في السويد. كانت قد نجحت في إقالة الشركة من عثرتها، وأصبحت الشركة الآن تدر أرباحاً. سألتها عن أسلوبها القيادي؛ فردت قائلة إنها جعلت الموظفين يشعرون بأنهم عائلة واحدة. لاحقاً، قمتُ بسؤال رئيسها، رئيس المجموعة الإعلامية التي تتبع الصحيفة لها، عن سر نجاحها. قال إنها ليس لديها "أجندة عمل" خاصة بها - بل تصرفت مباشرة وفقاً لما تؤمن به بدون أن تحاول أن دفع الآخرين لتنفيذ خططها. كانت تمتلك شفافية في التعامل.

الإيمان بأمر ما شيء جيد. لكن وجود أجندة عمل خاصة بك في أية شركة يمكن أن يكون أمراً سيئاً. تعبير "وجود أجندة" مليء بالطاقة السلبية، ويجعل الناس حذرين. إن الشخص الذي لديه أجندة عمل خاصة به لا يمكن الثقة به بسبب أنه يصر على تحويل كل شيء لإشباع أهدافه.

يمثل وجود أجندة في أي اجتماع، في حد ذاته، جنباً إلى جنب مع العناصر الأخرى، أمراً جيداً وعملياً ومطلوباً من أجل الفاعلية. رغم ذلك، فإن الطريقة التي تضع بها الأجندة والنقاط التي تحتويها وكيف تقدمها يمكن أن يجعل الأمور أكثر عدائية، وخاصة إذا كنت جاهزاً بالإجابات لكل نقطة. ومن الممكن أن يصبح وضع أجندة لأي اجتماع صراعاً على السلطة، لأن الأجندة في حد ذاتها تفسير للواقع أو الأولويات. حاول أن تجعل الآخرين يشاركون في وضع الإجندة. كيف؟ بطريقة بسيطة. وقتما تقوم بإرسال الأجندة، ضع علامة "مسودة" في الرسالة كإشارة إلى أنك ترحب بأرائهم.

الآن، هناك مواقف مختلفة؛ فهناك ظروف تتطلب منك أن تتابع تنفيذ بعض النقاط أو صنع عرض تقديمي والتوقع هو أن تقدم عرضاً تم

تحضيره بعناية. هذا أمرٌ تقليدي في أي اجتماع حيث يفترض أن تقدم إطاراً عاماً لعرض المبيعات. أو في اجتماع لمجلس الإدارة حيث يتوقع من كبير المديرين التنفيذيين تقديم تقارير عن ربع العام الفائت مدعماً بالتحاليل والتعليقات. هذه المواقف مباشرة إلى حد ما وتقليدية حيث يحدث فيها ما يمكن أن تطلق عليه التقديم والتقرير والعرض والتعليق. أنت الشخص صاحب العرض التقديمي، وهذا هو الهدف من وضع الأجندة. يتوقع الآخرون منك أن تقدم شيئاً ما. باختصار، هذا يتعلق بالاستجابة.

الأمر الآخر هو السؤال. هنا يكون غرضك الأساسي هو الحصول على التغذية الراجعة من الآخرين فيما يخص أمراً ما أو تحصل على الموافقة على فكرة أو خطة ما أو تطلق مشروعاً ما. إنك تريد مشاركة الجميع؛ حيث تريد البدء في عملية التمويل، وهذا يتطلب وقتاً ومجهوداً من رؤساء الأقسام، كما تريد بث روح الفوز والطاقة اللازمة. لكن لا تسأل ما إذا كانت لديك كل الإجابات، أو ما إذا كنت فقط تريد ترك انطباع بمشاركة الجميع في الحل النهائي.

إذا كنت تحس بشكل كبير أنك تعرف ما تقوم به، حارب من أجل ما تؤمن به. إذا كنت تظن أن القرار النهائي قضية مفتوحة، ادع الآخرين للمشاركة. إذا كنت تحترم أفراد فريقك في العمل، فإن الأمر الأكثر إمداداً بالطاقة الذي يمكنك القيام به هو سؤالهم أن يحضروا أجندة عمل والإتيان بحلول نهائية. قاوم إغراء أن تصبح فعالاً. قاوم إغراء أن تفرض آراءك وأفكارك التي تتمو في ذهنك منذ شهور. حاول مقاومة خطتك. والا، ربما تجعل فريقك يصل لقرار نهائي ما بدون أن تخبرهم بشكل واضح ما هو ذلك القرار. هذه هي المشكلة الحقيقية لامتلاك "أجندة" عمل، فأنت تريد إنجاز أمر ما بدون أن تكون صريحاً بشأنه. من الأفضل أن توضح ما تؤمن به مقدماً.

إذا، إذا أردت ضمان مشاركة الآخرين، قدم مخططاً تمهيدياً بالأمر الذي تعمل عليه حالياً. يمكن أن تواجه مأزقاً سواء كان يجب الاستثمار

في المشروع هذا أم ذاك. ثم دع فريق العمل يضع خطة للأجندة. إذا كنتَ القائد التقليدي، فيمكن أن يمثل التخلي عن التحكم تحديًا بالنسبة لك. ربما لا تكون النتيجة هي النقاط المحددة أو القرارات نفسها، ولكنك حققت المشاركة. الآن، ليست أجندتك، بل هي أجندة عمل الفريق.

## نقاط للتفكير

١. كيف تجعل من حولك ينجحون؟
٢. هل تشجع الآخرين على أن يعطوك تغذية راجعة صادقة؟ كم مرة تعطي فيها تغذية راجعة؟ ولمن؟ وكيف؟
٣. ما وجهة نظرك في معاقبة السلوك السيئ في مقابل مكافأة السلوك الجيد؟
٤. هل يمكن أن ترى الفارق بين التعاطف والتبعية المتبادلة؟ وكيف يرتبط ذلك الفارق بك؟
٥. هل تخاف أن تصبح زائداً عن الحد؟ أم هو أمرٌ ترحب به بشكل إيجابي؟
٦. هل يمكنك أن تفكر في موقف لم تحترم فيه دور شخص ما وتحوله لموقف سيئ؟
٧. هل يمكنك ملاحظة أية طاقة مكبوتة في حياتك أو عملك؟

## الفصل السادس

# نظام التشغيل

كان هناك رجلان يجلسان في قارب خشبي صغير ويصيدان السمك في هدوء بعد الظهيرة. فجأة، اكتشف أحدهما أن الماء يتسرب للقارب وبدأ يملؤه. كان من الواضح أنه لن يمر وقت قصير على امتلاء القارب بالماء، ومن ثم سيفرق الرجلان.

أصاب الجزع الرجل الأول، وأخذ يبحث في جيوبه، ثم أخرج هاتفًا نقالًا. سأله الآخر: "ماذا تفعل؟".

أجاب: "سأبحث في جوجل عن (القوارب المثقوبة) لأعرف ماذا سأفعل بشأن هذا".

نظر الآخر لمصدر المياه، ورأى ثقبًا صغيرًا، وعثر على السدادة التي أزيلت بشكل ما، ثم سد بها ذلك الثقب؛ فتوقفت المياه عن ملء القارب.

قدم الرجلان ثقافتين مختلفتين أو استجابتين مختلفتين لتحدٍ مفاجئ؛ فقد نظر أحدهما إلى المشكلة من زاوية أكاديمية، وبدأ فورًا في البحث عن المعلومات والفهم، أما الآخر فنظر للموقف القائم لمعرفة سبب المشكلة، واستطاع حلها. في هذه القصة، كان الأول أستاذًا جامعيًا بخبرة قليلة في القوارب، والآخر صائد أسماك مخضرم.

هذا الفصل يتحدث عن ثقافة الشركة من منظور قيادي.

## # ٠٦٣ نظام التشغيل (ن. ت.)

### النظام الذي يرشد سلوكك.

تعتبر "ثقافة" أية شركة أو مشروع أو مجموعة أو أي سياق اجتماعي هي إطار العمل. وتتمحور الثقافة في العمل حول السلوك؛ أي إنها تدخل في نسيج الروتين اليومي للعمل؛ بحيث توضح لك ما يجب القيام به في أي موقف يطرأ سواء كان متوقعًا أم غير متوقع.

عندما تدخل مكتب الاستقبال في فندق تابع لسلسلة فنادق شهيرة، تقابلك ابتسامة موظف الاستقبال. لا يتعين على ذلك الموظف الاستعانة بكتيب إرشادي في كل مرة يقابل فيها عميلًا ليعلم ما يجب القيام به. وعندما تطرأ مشكلة غير متوقعة، فإن أول رد فعل له يكون هو تحديد طبيعتها، ثم تقديم المساعدة، وهذا لأن جزء من ثقافة الخدمات مثل الفنادق هو أن تكون ذا عقلية مساعدة دائمًا.

من بين الجوانب المدهشة في الحياة اليومية - وهو جانب غير واضح، ولكنه موجود في خلفية الوعي ويصدر مهمة طيلة الوقت - أننا نتعامل دائمًا مع أنظمة التشغيل. ونظام التشغيل (ويتم اختصاره بالإنجليزية OS كما في MS-DOS أو iOS أو Mac OS) هو مجموعة من البرامج التي تدير حاسباتنا الآلية، وتحدد كيفية استخدامنا لها. عندما تستخدم حاسبك الآلي، أو أي حاسب لوحي أو جهاز، فإن الواجهة والبرامج التي تتفاعل معها تعمل بواسطة نظام تشغيل، وهذا النظام يجعل كلا من الحاسب الآلي ومستخدمه يتصرفان بشكل معين.

مثلما يوجد في الحاسب الآلي البرامج الخاصة به، فإن الشركات والمجموعات لديها ثقافة خاصة بها، وهي ترشد وتحدد ما يحدث داخل ذلك السياق؛ فمثلًا عند الدخول لمقهى أو مطعم أو فندق أو بنك أو مستشفى أو قسم شرطة، تشعر فورًا بثقافة العمل السائدة في المكان



وكيفية سير الأمور بداخله. كقائد، يجب أن تكون جزءاً من بناء ذلك النظام التشغيلي؛ حيث إن هذا من أهم ما يمكنك القيام به.

ويمكن أن تسمى ثقافة العمل في أية شركة بـ "نظام تشغيل" الشركة. وإذا كانت تلك الثقافة قوية وواضحة - والأهم - ويتقبلها (أو على الأقل يتبناها) من يعملون معك، حينها سترشد تلك القيادة أفعال الناس، وفي النهاية سوف تحدد كيف يسير العمل في الشركة بأكملها. بإيجاز، تتعلق ثقافة العمل بقيم تتحول لأفعال.

وبالطريقة نفسها التي تم بها تصميم نظام التشغيل للقيام بالمهام، فإنه يجب تصميم ثقافة العمل لتحقيق السلوك المطلوب والنتائج المرغوبة في أية شركة، وهو ما يعكس بدوره ما ترمز له الشركة وعملها. إن ثقافة العمل هي الفكرة الأساسية المتعلقة بكيفية عمل الشركة بما يجعلها قادرة على خدمة عملائها، وتحقيق الأرباح، والنمو.

## # ٠٦٤ غنّوا الأغنية نفسها (غ. أ. ن.)

لا تحاولوا أن تغنّوا أغنيتين في الوقت نفسه.

سل عشرة أشخاص مختلفين في الشركة عما تفعله الشركة، ومن المحتمل أن تتلقى عشر إجابات مختلفة. ولكن عندما تكون في الشركة ثقافة قوية ومشتركة، فمن المحتمل أن تتلقى إجابة واحدة، أو على الأقل ما يشبهها. إن أية قطعة موسيقية تكون عبارة عن ورقة عليها مجموعة من الرموز والكلمات التي تحدد الموسيقى. ومثل الجوقة الموسيقية التي تدرت جيداً على أداء النوتة الموسيقية، فإنك تريد مؤسسة يغني من فيها الأغنية نفسها المكتوبة.

يمكنك رؤية آليات الحركة في هذه المقولة والتي تمثل تحدياً؛ إنك لا تريد مجرد أناس يرددون ما يقرءونه من كتيب إرشادي، ولكنك كذلك، مجدداً، لا يمكنك إدارة مشروع أو شركة بناء على الفوضى بدون طموحات مشتركة. إذا كنت تدير مشروعاً ما، فمن الجيد أن تكون لديك أفكار مشتركة عن أي نوع من قيمة العمل تريد تقديمها، ثم تدع الموظفين يبدعون في كيفية توصيلها. فكّر في الأمر على أنه مزج للنفقات الموسيقية للوصول للأغنية النهائية.

في إحدى الشركات، كانت القاعدة هي تقديم أفضل تجربة للعميل، ثم قامت شركة مبتكرة بالإتيان بعدد من الطرق والأدوات ونماذج الأسعار والتقنيات المبتكرة لتنفيذ هذا.

غناء الأغنية نفسها في العمل لا يعني القيام بكل شيء بالطريقة نفسها، ولكن يعني وجود فكرة مشتركة عن هدف الشركة. في الجوقة، لا يغني الصادحون وأصحاب الصوت العالي الجزء نفسه من النوتة الموسيقية، ولكنهم يساهمون في التناغم التام للقطعة الموسيقية.

إذا سألت: "لماذا تأسست هذه الشركة؟"، وتراوحت الإجابات ما بين "تقديم أفضل خدمة للعميل" و"تشكيلة كبيرة من المنتجات" و"الأسعار

المنخفضة" و"النمو المحتمل" و"إسعاد العملاء" و"العائد على رأس المال"، فأنتم لا تغنون المقطوعة الموسيقية نفسها.

يمكن أن يكون لكل قسم وكل موظف النوتة الموسيقية الخاصة؛ فربما يريد مدير العمليات تقديم أداء عملي وتقليل التكاليف؛ هذه مقطوعة مهمة فرعية، ربما لو تم تطبيقها بأقصى ما يمكن، فإنها ستخدم أهداف مدير العمليات في تقليل التكاليف، ولكن ربما لا يخدم هذا أهداف كبير المديرين التنفيذيين، والذي يسعى إلى تحقيق نمو الشركة. وكنيجة، لن يكون هناك تناغم في الشركة؛ فهما لا يغنيان المقطوعة نفسها.

ربما يكون الحال مربكاً في شركة مبتكرة بسبب أنه هناك العديد من المقطوعات التي يمكن غناؤها، ويغني كل موظف مقطوعة مختلفة في الوقت نفسه، وأحياناً يحدث شجار فيما يتعلق بما يجب أن يتم غناؤه. تخيل أنك ذهبت لحفل ما ووجدت أن العازفين يتناقشون بشأن ما يجب أن يتم غناؤه سواء كان لموتسارت أم باخ وفي النهاية يعزف كل منهم ما يريده. النظر من الخارج لشركة يمكن أن يكون أمراً مؤلماً. أما العمل داخل الشركة فسيكون أكثر إيلاًماً.

الحل ليس في إيقاف عزف المقطوعة الجديدة فوراً، لكن، إذا أمكن هذا، في العثور على السياق المناسب لها وجعلها مستقلة كشركة أو فريق عمل أو قسم أو وحدة عمل - الكيان الصحيح الذي يكون فيه الموظفون مرتاحين في غناء المقطوعة نفسها معاً. من يريد عزف موسيقى "موتسارت" يمكنه القيام بهذا، ومن يريد عزف موسيقى "باخ" يمكنه القيام بهذا أيضاً. وهذا مثال آخر يمكن أن يحدث فيه خلاف محتمل بين القائد التقليدي وقائد العقلية، وتتضمن الحلول المحتملة احتراماً متبادلاً للأدوار، وثقافة قوية ومشتركة، ورؤية واضحة وعامة، وثقافات فرعية متصلة فيما بينها.

في أوائل الثمانينات، عندما طورت شركة آبل حاسب ماكنتوش، حرص "ستيف جوبز" أن يغني فريق العمل مقطوعة خاصة بهم، بينما يغني فريق ليزا المنافس، الذي طور حاسباً آلياً مختلفاً، مقطوعة أخرى.

## # ٦٥. ثقافات فرعية متصلة (ث. ف. م.)

### تشجيع الثقافات المختلفة وجمعها معًا.

في أية شركة، لا توجد ثقافة عمل واحدة فقط. بالطبع، من المحتمل أن تكون هناك ثقافة شاملة مشتركة، ولكن داخلها، سوف تجد العديد من الثقافات الفرعية؛ ففريق المبيعات له ثقافته الخاصة ومفرداته الخاصة ببناء على التعامل مع العملاء، بينما تتعلق ثقافة المهندسين بتقديم إطار قيمي يعتمد عليه في العمل، وربما تعكس ثقافة قسم المالية وعياً بالتكاليف. في العائلة، ربما تختلف ثقافة الأب عن ثقافة الابن المراهق، حتى لو كان هناك مبادئ إرشادية مشتركة مثل الجلوس إلى طاولة العشاء معًا.

الثقافات الفرعية أمرٌ جيد، وهذا يعني أن هناك ثقافة قوية على المستوى التطبيقي، وتدور حول هدف محدد. إذا كانت لديك ثقافة شاملة، فيجب أن يتم تقسيمها لثقافات فرعية مناسبة للمهمة الجاري العمل عليها. وإذا أردت نموذجًا، إليك تسلسلاً هرمياً للثقافات التي تعمل معًا بشكل مثالي ومتناغم:

- ثقافة المجتمع الذي نعيش فيه مثل الديمقراطية.
- ثقافة الشركة مثل الخدمات.
- الثقافة الفرعية الخاصة بقسم المبيعات مثل الأداء.
- الثقافة والقيم الفردية مثل الاهتمام.

يختلف المحاسبون والمهندسون وموظفو المبيعات بعضهم عن بعض، ولدى كل فئة منهم ثقافة خاصة، لأن كل فئة لها أهداف ومهام معينة. وبهذا الشكل، تكون تلك الثقافات واقعية وتعمل معًا لدعم تلك الأهداف. كقائد، هناك شيئان يحتمل أنك تريد فعلهما:

- الاهتمام بتلك الثقافات الفرعية حيث إنها مهمة وعادة ما تكون بناءة.
- الربط فيما بينها لتحث الناس على المشاركة والتعلم من بعضهم البعض.

يمكن لكثرة الثقافات الفرعية في أي شركة أن يضرها؛ حيث رأيت شركات يجلس فيها موظفو أقسام مختلفة في الغرفة نفسها (ويكون هذا في الشركات الناشئة والصغيرة) - المبيعات، وتطوير الأنظمة، والمالية، وتطوير المشروعات، والتنفيذ، والتسويق - وكل مجموعة من الموظفين لها ثقافة فرعية خاصة بها، وليس لديها أي فهم للثقافات الفرعية الأخرى في الشركة. على سبيل المثال، ليست لدى المهندس أية معرفة بالعمل اليومي لموظف المبيعات، والذي بدوره لا يفهم ما يقوم به المهندس، ولا الكيفية التي يسير بها العمل في قسم المهندسين. من بين الجوانب السلبية للموضوع، في هذا المثال، هو أن موظفي المبيعات سوف يأتون بحلول لا يمكن للمهندسين الإتيان بها، وبالعكس، فإن المهندسين سوف ينظرون للموظفين في المبيعات على أنهم مجموعة من الجهلة والحمقى. (راجع #٠٣٣ افحص الأمور قبل أن تعد).

يمكن أن يكون هناك تكبر وتنافس وخلافات بين الثقافات الفرعية لاختلاف أهدافها بعضها عن بعض وتصادمها معاً، أو لأنه أصحاب هذه الثقافات يتنافسون على موارد رأس المال نفسها.

لذا، لديك كل ما يمكن أن تكسبه من إيجاد طرق للتواصل والدمج بين الثقافات الفرعية وإقامة تواصل بينها، والنمو معاً. هنا، يلعب القائد غير التقليدي - قائد العقلية - دوراً مهماً. في كل شركة، هناك أشخاص يربطون بين كل العاملين فيها عن طريق تنظيم حفلات ودورات تنس الطاولة. وفيما يخص الناحية الرسمية، تُعتبر دعوة الموظفين بعضهم لبعض إلى اجتماعات الأقسام طريقة بسيطة لإقامة تواصل بين الثقافات الفرعية وإتاحة المجال للتعلم والفهم في أنحاء المؤسسة.

## # ٠٦٦ احتفل بتحقيق النجاح (١. ت. ن.)

### استثمر الانتصارات.

الأمر سهل - احتفل عندما يكون هناك ما يستحق الاحتفال به! مع ذلك، فإنه دائماً ما يتم نسيان هذا الأمر. الاحتفال بالنجاح يشبه تطبيق فلسفة مدرسة الدلافين (# ٠٤٨ مدرسة الدلافين) (وهي مكافأة السلوك الجيد بدلاً من معاقبة السلوك السيئ) على مستوى الشركات. ودعوة الجميع للاحتفال بالنجاح؛ إنها طريقة فعّالة جداً.

دائماً أبحث عن أسباب للاحتفال، ودائماً ما أجد أبسط الأسباب لإقامة احتفال ما، وهذا لا يرجع فقط لحبي للاحتفال بلا سبب، ولكن لأن النجاح يُبنى على النجاح، ولأنك تريد أن يدرك الناس ذلك عندما يحدث. الاحتفال أمرٌ مثير للمرح أيضاً ويتيح للشركة فترة من الراحة يُرحّب بها. كان لدى لاعب كرة القدم السويدي "هنريك لارسن" مسيرة طويلة وحافلة في كرة القدم الأوروبية؛ حيث فاز بكأس الأمم الأوروبية للأندية أبطال الدوري مع فريق برشلونة الأسباني في عام ٢٠٠٦. وصف "هنريك" الكيفية التي يمكن أن يكون توقع النجاح منك بشكل روتيني مدمراً، والشعور الممثل في أنك دائماً لم تؤد أفضل ما لديك في المباراة السابقة. بعد أن تكسب المباراة أو حتى نهائي في كرة القدم، تحتفل بنجاحك ليلة الفوز - ولكن في الأسبوع الذي يليه، الأمر يتعلق بالفوز بالمباراة القادمة؛ فأني نصر فائت ليست له علاقة باليوم، ما يهم هو النصر التالي.

وظيفتك هي تحقيق النجاح، وتدرك هذا في اللحظة التي ينتقل فيها التركيز لتحقيق النصر التالي. مع ذلك، فإنه ليس هناك من ينادي بأنه لا جدوى من الاحتفال بنصر ما لمجرد أنه سوف يأتي نصر آخر، ويحل محله لاحقاً. من الطبيعي تماماً أن تستغرق لحظة للاعتراف بما تم إنجازه قبل المضي قدماً.

الاحتفال بالنجاح يعني ألا تنظر له كأمر مسلّم به؛ فالنجاح عادة ما يكون نتيجة ساعات لا تنتهي من العمل الجاد الذي يقوم به أشخاص جيدون. لذا، اعترف بذلك المجهود وأشد به، وكن شاكرًا لمن بذلوه. لا يجب أبدًا أن يصبح النجاح روتينًا، حتى لو كنت تتوقع أن يصبح الفوز نمطًا.

## # ٠٦٧ مؤسسة قائمة على القيمة (م. ق. ع.

(ق.٠)

**القيم المشتركة هي جوهر ثقافة العمل.**

تقوم ثقافة العمل القوية على الإحساس بالفخر: الأشخاص الذين يشعرون بأنهم ينتمون لتلك الثقافة، وفخرون بأنهم جزءٌ منها. كما رأينا من قبل، فالثقافة أيضًا مجموعة من المعتقدات والقيم والأنماط والعادات التي ترشد السلوك، وتتواجد الثقافات على العديد من المستويات: الدول، والشركات، والأندية، والمنظمات غير الهادفة للربح، ودور العبادة، ودوائر الأصدقاء على الإنترنت والواقع.

أي شبكة اجتماعية مثل الفيسبوك هي عبارة عن منصة يمكن لمستخدميها التعبير عن آرائهم أو قيمهم أو معتقداتهم من خلالها ( بشرط ألا تخرق شروط الاستخدام ) ، وبذلك لا يمكنك أن تقول إنها ثقافة في حد ذاتها. رغم ذلك، فإن الفيسبوك لديه ثقافة تحكم كيف يعلق الناس على ما يتم نشره، أو يحدثون معلوماتهم، أو يعطون الموافقة على ما يتم نشره لديهم. في اللحظة التي يجتمع فيها الناس للقيام بشيء ما، تظهر ثقافة أو معيار لما يقومون به؛ وهذه الثقافة أو هذا المعيار يمكن أن يتم إنتاجه بشكل متعمد لإنجاز هدف محدد، أو يمكن أن يتطور بمفرده.

لتبسيط الأمور، تقوم الثقافة على قيم ترشد الفعل طبقاً لترتيب تنازلي:

- قيم
- ثقافة
- أفعال

المكون الرئيسي للثقافة هو القيم، وهذا السبب في أن الحديث عن شركة قائمة على القيمة أكثر صلة بالموضوع من الحديث عن مؤسسة قائمة



على الثقافة؛ فالثقافة يسهل فهمها، إذا تم تقسيمها لقيم جوهرية قليلة سهلة الفهم؛ بحيث يكون الهدف من كل قيمة هو إرشاد الأفعال والسلوك. يستحق الأمر تكرار قول إن الثقافة هي سلوك؛ فإذا كانت لديك ثقافة - وهي الثقافة التي ربما تكون محددة بكلمات وشعارات لطيفة، ولكنها لا ترشد كيفية تصرفك - فلا فائدة منها. على سبيل المثال، إذا كانت ثقافة العمل في بنك هي "تقديم أداء رائع"، فربما تكون هذه العبارة شديدة العمومية فيما يخص إرشاد سلوك معين؛ أي ما يخص "التقديم"، وتفشل في تحديد ما هو "الأداء الرائع"، وما هي القيم الأساسية. على سبيل المثال، هل يمكنك استخدام أية وسائل لتقديم الأداء؟ أم يجب عليك فعل هذا بطريقة أخلاقية وقابلة للاستمرار؟ لكي تكون مفيداً، تأكد أن قيم شركتك:

- قابلة للتنفيذ ومحددة، ويمكن التصرف طبقاً لها.
- مقبولة ويُنظر لها نظرة إيجابية.
- مشتركة ويفهمها الجميع.
- محددة من جانب الجميع، لا من جانب لجنة بعيدة الاختصاص.
- واضحة وبسيطة وسهلة التذكر.
- تثير الفخر وذات معنى.
- يتم تحديثها مع تطور الشركة والعالم المحيط.

آخر نقطة مهمة جداً، وهي أن العديد من الشركات عانت عندما كانت لديها ثقافة قوية بقيم متصلبة لم تعد متماشية مع المجتمع، أو من تريد الشركة توظيفهم. وفي معظم الدول، يعد الجيش واحدة من أقدم المؤسسات التي تعيّن عليها أن تتكيف وتغير بعضاً من قيمها بتغير المجتمع.

## # ٠٦٨ القيمة الأساسية (ق. أ.)

**أسس الشركة حول قيمة واحدة رئيسية، وليس أي شيء آخر.**

في أية شركة، إذا كان يجب عليك اختيار قيمة وحيدة جوهرية، ماذا ستختار؟ إن الهدف الأساسي للقيادة هو النتائج، لذا يجب أن تكون تلك القيمة أمراً حددته كدافع نهائي للنتائج. كذلك يجب أن تكون القيمة الأساسية أيضاً شيئاً ذا مغزى ومعنى لمن يعملون به.

إذا سألت موظفي شركة التجزئة الإلكترونية زابوس عن قيمتهم الأساسية في العمل، ستأتيك الإجابة بسرعة: خدمة العملاء. جمعت شركة زابوس كل من يعمل في الشركة حول هدف واحد: تقديم أفضل تجربة ممكنة للعميل، يسمونها "فلسفة الروعة".

إذا سألت جنود البحرية الأمريكية، فإن قيمتهم الأساسية هي *Sem-per Fidelis* وهي جملة لاتينية معناها "مخلص للأبد"، وهذا الشعار مستمر منذ عام ١٨٨٢، وهو يرشد جندي مشاة البحرية الأمريكية إلى أن يكون مخلصاً لمهمته ولزملائه ولل قوات البحرية وبلده.

بالنسبة لسلسلة مطاعم بابا جونز، فإن القيمة الأساسية لديهم هي جودة المنتج. هكذا تعرف الشركة ما تركز على تحقيقه: "يجب أن نحافظ على قيمتنا الأساسية لتبقى قيمتنا الأساسية. سوف نستمر في صنع بيتزا بابا جونز التقليدية عالية الجودة".

في شركة فالف - وهي إحدى شركات تطوير ألعاب الفيديو، فإن القيمة الأساسية هي التوظيف. وفي هذه الشركة، يعرفون تلك القيمة في كتيب الموظف الإرشادي كما يلي: "توظيف الأشخاص المناسبين هو أهم شيء في الكون. ليس هناك ما يضاهيه. إنه أهم من التنفس. لذا عندما تعمل على توظيف الأشخاص - بمعنى المشاركة في المقابلات الشخصية أو الابتكار في منطقة التوظيف - أي شيء آخر تقوم به لا فائدة منه ويجب تجاهله".

للقناة الثالثة في الإذاعة السويدية بي ٣ شعار بسيط: "نحب الموسيقى الحديثة". يكررون الأغنيات الجديدة بشكل لا ينقطع، وهذا أمرٌ جيد لأن المستمعين يدركون أنهم عندما يضبطون المذياع على قناة بي ٣، سوف يستمعون للأغنيات الحديثة فقط (ليست هناك أية أغنيات قديمة). إذن انطلاقاً من هذه القيمة، يركز طاقم العاملين بالقناة على الموسيقى الجديدة والحديثة، ويتم تعزيز ثقافة اهتمام القناة بالموسيقى الجديدة، وقبل كل شيء، نستطيع أن نتشارك العاطفة التي تتبع من حب الموسيقى. القيمة الرئيسية في القناة الثالثة في الإذاعة السويدية هي الموسيقى الحديثة، وهي قيمة سيدركها الكل .

الشركة القائمة على القيمة تعني لي ثلاثة أمور، وهي أنها شركة:

- قائمة على القيم والمعتقدات الجوهرية.
- تركّز على القيمة التي تعطيها لحملة الأسهم مثل العملاء.
- قائمة على معتقد وصيغة تتعلق بكيفية كسب الشركة للمال.

لكي تفهم أي نوع من ثقافات العمل تريد أن يصبح جزءاً من الشركة بشكل أفضل، يجب أن تعرف ما القيمة الرئيسية، كما يقولون في مطاعم بابا جونز. وهناك طريقة أخرى وهي النظر لها فيما يتصل بإسعاد العميل، وهذا له أبعاد أخرى أكثر من مجرد تقديم "قيمة"، كما ذكر كلٌّ من "لينا راميلت" و"جوناس كيلبيرج" و"توم كوسنيك" في كتابهم *Gear Up*. القيمة الأساسية لي في شركاتي كانت دائماً "قيمة العميل"، أيًا كان نشاط الشركة؛ فالغرض من العمل هو إعطاء قيمة ملموسة أو غير ملموسة يدركها العميل، ويجد أنها أعلى من تكلفة الخدمة أو المنتج. إذا ظن العملاء أنهم لا يحصلون على القيمة مقابل ما لهم، يمكنهم الحصول عليها من أي مكان آخر، وسوف يؤدي هذا إلى خسارة المشروع؛ فدائماً ما تكون هذه العلاقة الحسابية بين المنتج والسعر دائماً عملية قائمة في ذهن العميل. ولكن بالطبع، فإن منظور قيمة العميل يجب أن يسير في توازن مع منظور

قيمة الشركة: التكلفة والفائدة العائدة على الشركة من تقديم تلك القيمة للعميل؛ فتحمل تكلفة كبيرة سوف يسعد العميل، ولكنه لن يجعل الشركة تحقق أرباحاً. ومع ذلك، فإنه في الوقت نفسه فإن التركيز الكثير على أرباح الشركة ربما يقلل من التركيز على قيمة العميل، ويقلل كذلك من جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

هذا المنظور الخاص بالموازنة بين قيمة العميل وقيمة الشركة هو جوهر العمل وقيمة إرشادية في عملي. كلمة القيمة يمكن أن ترتبط بكل من الأرباح والمعتقدات؛ فكلاهما شيء مهم، ويسيران يداً بيد.

## # ٦٩ . أعط الثقافة اسمًا (أ. ث. س.)

**كلما كانت الثقافة أوضح، كانت أفضل.**

لكي تجعل ثقافة الشركة أسهل في تذكرها والارتباط بها، أطلق عليها اسمًا مثل اسم "فلسفة الروعة" الذي أطلقوه في موقع زابوس. فداءً ما يكون وصف الثقافة أفضل ما يمكن عندما تسمى باسم القيمة الجوهرية لها؛ لذا سمّ تلك القيمة أيضاً. اجعل الأسماء سهلة التذكر ومثيرة للمرح، واجعلها مهمة وعش طبقاً لها. كقاعدة عامة، يجب أن تمتلك قيمة قليلة.

ولما طبقت هذه الفكرة في شركة رئيسية في السمسرة والوساطة، سمّيناها "ثقافة جربنا"؛ حيث إننا كنا نريد أن يجرب العملاء كيف يقدم أداؤنا القيمة المطلوبة، وحددنا إحدى عشرة قيمة جوهرية؛ حيث ظننا أن الرقم ١١ أقل ارتباطاً بجو الشركات من الرقم ١٠، لكن الجانب السلبي لهذا الرقم من القيم هو أنه كبير. لذا، حاول الحد من القيم الجوهرية بما يجعلها لا تزيد عن العدد ثلاثة.

كان أصل تلك الثقافة هو الطموح لتقديم قيمة عميل حقيقية من خلال التسويق عبر الإنترنت والتركيز على النتائج، وفي الوقت نفسه، تقديم بيئة عمل مرحة ومفيدة. وقد تم تحديد الثقافة التي كانت متواجدة في الشركة بالفعل خلال بضع جلسات مع مجموعات من الأقسام المختلفة. كانت عملية الإتيان بثقافة عمل عملية بسيطة:

١. عُقد اجتماع في كل قسم للإتيان بالتسميات والمصطلحات والقيم والمعتقدات والمبادئ والأوصاف والأمور التي تحدد الثقافة مثل "سعر قائم على الأداء"، و"نحن نجيد التعامل مع الأطفال".

٢. بعد ذلك، التقى ممثلو كل قسم مع زملائهم للمساهمة في النتائج في اجتماع ثقافة العمل. تمت كتابة كل شيء في ملاحظات لاصقة

وتعليقها على الحائط.

٣. بعد ذلك، تم تنظيم الملاحظات طبقاً للأفكار، على سبيل المثال، "قيمة العميل" و"الابتكار" و"التوظيف".

٤. لُخِصَت تلك الأفكار - التي شكلت بعد ذلك الأساس للثقافة - في إحدى عشرة قيمة أساسية، ثم سُمِّيت كل قيمة بما يجعلها مختلفة ومميزة، وسهلة التنفيذ، ولا ترتبط بجو الشركات.

٥. أخيراً، كتبنا وصفاً مختصراً وسريعاً لكل قيمة.

كانت قوة هذه العملية تكمن في أنها غير ذات تسلسل هرمي، أو للدقة، عملية مسطحة. تطورت العملية من أساس الشركة. والآن، لم يعد يتطلب الأمر شيئاً سوى الانطلاق في عيش تلك الثقافة وتحدث لغتها وهذا أمر لا يقل أهمية. هذه هي الثقافة التي قدمناها في الموقع الإلكتروني على هيئة إحدى عشرة قيمة جوهرية أو أساسية، من أجل موظفينا ليستمتعوا بها، وكذلك كطريقة لتقديم الشركة للناس الذين نتطلع لتوظيفهم. تم تعريف كل قيمة جوهرية في فقرة صغيرة لجعلها مفهومة. لنعد قول إن إحدى عشرة قيمة عدد كبير ويصعب تذكره. لذا، يجب أن يتم اختصارها في ثلاث قيم فقط. (راجع #٩٤ تشيت بثلاثة). ولكن رغم ذلك، لم نهتم بتلخيصها، لذا إليكم إحدى عشرة قيمة على هيئة عناوين:

١. التركيز على قيمة العميل = العميل هو الملك.

٢. شركة ليس فيها تسلسل هرمي = عالمنا مسطح.

٣. دافع الأداء = النتائج، النتائج، النتائج.

٤. التوظيف ومكان العمل = زملاء أذكىء.
٥. القدرة على قول لا = قلوب شجاعة.
٦. شركة قائمة على الفريق = فريق البرازيل.
٧. المهنية = الجودة.
٨. الامتياز فيما نقوم به = أن نكون أفضل من مجرد شركة سمسة.
٩. الابتكار = العقل الموجه بشكل كبير.
١٠. سلوك استباقي = كلنا قادة.
١١. التوازن = تناغم اجتماعي.

على سبيل المثال، بعد كل مقابلة يتم إجراؤها مع موظف محتمل، نسأل بعضنا البعض: "هذا سيصبح زميلاً ذكياً؟"، إذا كانت الإجابة نعم، ندرك عندها أننا وجدنا المرشح المناسب. هكذا ترشد الثقافة الأفعال، وتصبح نظاماً للعمل (راجع #٦٢٠ نظام التشغيل).

نقطة أخيرة، هل يجب عليك حقاً التعبير عن الثقافة بكلمات للاستفادة منها على أرض الواقع؟ بعض أكبر وأنجح الشركات المشهورة في العالم لا تفعل هذا. ليس لدى آبل وجوجل وفيسبوك ثقافات محددة وواضحة ورسمية، على حد علمي. لكن هل لدى تلك الشركات قيمة أساسية؟ نعم، يمكنني قول هذا؛ فشركة آبل تنتج منتجات رائعة، بينما تتيح جوجل للمستخدم تجربة استخدام رائعة، فيما تقدم فيسبوك أداة اجتماعية "تساعدك على التواصل ومشاركة ما لديك مع الآخرين"، وهذا مجانياً. سواء كانت الثقافة،

مكتوبة أم مقروءة، أو كانت قد أتت من خلال عملية ديمقراطية كاملة أم لا، ثقافة لها اسم أم لا - من الأفضل في كل الأحوال أن تكون واضحًا في القيم التي ترشد شركتك.

## نقاط للتفكير

١. هل لديك ثقافة واضحة في شركتك؟ هل هي محددة أم لا؟
٢. هل يمكنك ذكر قيم شركتك الجوهرية؟ كم عددها؟ هل لهذه الثقافة اسم؟
٣. ما القيمة الأساسية؛ أهم شيء في عملك؟
٤. ما الأفعال الملموسة التي تنتجها ثقافتك في العمل؟ على سبيل المثال، هل ترشدك في عملية التوظيف؟ أو في الطريقة التي تقدم بها الخدمات والمنتجات؟ أو في الكيفية التي تحتفل بها بنجاحك؟
٥. هل مررت بصدامات ثقافية، على سبيل المثال، بين أقسام مختلفة في الشركة أو المؤسسة التي تعمل بها؟ كيف تتعامل أنت وزملاؤك بقيم أساسية مشتركة، وتفكرون بشكل إيجابي بشأنها؟
٦. كيف ظهرت ثقافات وقيم شركتك الأساسية؟
٧. هل شاركت في بناء وتعريف ثقافة العمل في شركتك؟



## الفصل السابع

# البناء والفوضى

كان الذئب والبطة يتناولان الغداء معاً؛ فقال الذئب مخاطباً البطة:  
"كيف أحوالك؟". ردت البطة: "حسناً، أنا منشغلة بمطاردة فئات  
الخبز هنا وهناك. كيف حالك أنت؟"،  
ردّ الذئب الرمادي الخبيث: "هذا جيّد. لقد قمت بتنظيم عصابة  
ذئاب جديدة لنهجم على تلك الأغنام في الوادي، ولكن، كالعادة، نحتاج  
للاحتياط من المزارع الذي يريد القضاء علينا".  
كان هناك حمار يجلس على الطاولة المجاورة لهما، ولم يستطع مقاومة  
إغراء الإنصات لما يقولان؛ فقال مخاطباً كليهما:  
"يمكنكما تشكيل فريق رائع معاً".  
رد كلاهما في وقت واحد: "لماذا؟".

رد الحمار: "أليس هذا واضحاً؟"، ثم وجه حديثه للبطة قائلاً: "يمكنك  
أنت وأفراد آخرون من البط العثور على المزيد من قطع الخبز، إذا نظمت  
أنفسكم بشكل مناسب، وطبقتم بعض الطرق بدلاً من الذهاب إلى حيث  
تلكم مناقيركم"، ثم التفت للذئب وقال له: "وأنت أيها الذئب، يمكنك  
بصحبة عصبتك من الذئاب، العثور على المزيد من الأغنام عن طريق

الارتجال بدلاً من الهجوم على القطيع نفسه كل مرة. إذا نجح هذا، يمكنكما افتتاح مطعمكما الخاص!".

لهذا هناك مقهى يسمى "الذئب والبطة" - وأنصحكم بزيارته؛ فهو جيد جداً - ولهذا أيضاً يمكنك إقامة مشروعك الخاص بالطريقة نفسها من خلال الموازنة بين البناء والفوضى.

الفوضى هي الابتكار الإبداعي، والمحاولة المستمرة، والوقوع في الخطأ، وهي ما يطور الشركة، ولكن يمكنها أيضاً أن تقضي على الشركة. البناء هو الهيكل والإطار والنظام والمنصة التي يتم من خلالها إدارة المشروع أو الشركة، ولكن البناء أو الهيكل بمفرده لن يقود لشيء. المقصد هو الوصول إلى المزيج والتوازن الصحيحين. لذا، اجمع بين هذين العنصرين، وستصل إلى صيغة للنجاح. يتناول هذا الفصل التنظيم من أجل الإدارة.

## #٧٠. البناء من أجل القيادة (ب. م. أ. ق.)

### المؤسسة التي تحدث فيها القيادة.

مثلما يحتاج مشروعك أو شركتك للهيكلة، فإن فلسفتك القيادية تحتاج إلى الهيكلة أيضاً. وعادة ما تتكون الشركة التي لديها مجموعة من القادة التقليديين من هيكل هرمي تقليدي، والعديد من طبقات التسلسل والتبعية الإداريين. أما الشركة التي تضم قادة عقلية، فمن المرجح أن يكون لديها أسلوب إداري أفقي، ومبادرات فردية، ومديرون تقليديون أقل (أو دون مديرين تقليديين تماماً). الآن، سوف يكون من الخطأ تصديق أن هيكلاً وظيفياً أفقياً أو مسطحاً بدون مديرين لن يكون هيكلاً على الإطلاق؛ فالشركة التي تتكون فقط من قادة العقلية سوف تظل بحاجة إلى هيكل، ولكنه سيكون من نوع آخر.

تعمل شركة تطوير الألعاب فالف بإدارة أفقية بدون مديرين، ويطلقون على ذلك في كتيب الموظف الإرشادي اسم الأرض المسطحة:

إننا نريد مبتكرين، وهذا يعني الحفاظ على البيئة التي ستساعد على ازدهارهم؛ لهذا فإن شركة فالف شركة تعمل بهيكل أفقي. هذه هي طريقتنا المختصرة لقول إنه ليست لدينا أية إدارة، ولا طبقات إدارية تتبع طبقات أخرى. لدينا مؤسس/رئيس، ومع ذلك، فإنه ليس مديرك؛ فهذه الشركة ملكك لتقودها - نحو الفرص وبعيداً عن المخاطر.

في الأساس، فإن غرض شركة فالف هو تحقيق نتائج أفضل من أجل العميل والشركة على حد سواء. وفي هيكل فالف الأفقي الخالي من المديرين، يتم النظر لكل موظف على أنه ما أطلق عليه اسم قائد العقلية، بينما ترشده الثقافة والمبادئ الأساسية مثل توظيف المزيد من أصحاب المواهب، وتحقيق أرباح للشركة، والبحث عن أكثر ما يمكنك القيام به من أمور مفيدة، والعمل على المشروعات التي يمكن أن تقدم قيمة للعملاء.

قدرٌ كبيرٌ من العمل في شركة فالف حول المشروعات، والخيار يرجع في اختيار مشروعات تظن أنه يمكنك المساهمة فيها بأكثر فائدة ممكنة، والمساعدة في تنظيمها، وربما تتقدم لتولي قيادة مشروع ما. كما يقولون في شركة فالف: "هناك هيكل للعمل. غالبًا ما يكون أفراد العمل في مشروع ما هيكلًا داخليًا مؤقتًا لتلبية احتياجات المجموعة". لكن المزيد من التأكيد على مبادرة الأفراد وبدون هيكل تقليدي، يتطلب نظامًا من الفحص والموازنة؛ فمثلاً، هناك مراجعات أقرانك (تغذية راجعة من زملاء العمل حول أدائك)، والتدرج التراكمي (أداؤك النسبي ومساهماتك القيمة وما ستحصل عليه طبقاً لهذا) وثقافة لها توجه بناءً نحو الأخطاء. إذن، بنقص الهيكل التقليدي، تظهر أهمية المسؤولية الفردية.

في أية شركة أو مؤسسة عامة، فإن هياكل القيادة التقليدية تتضمن:

- الأدوار – من يفعل ماذا؟ وكيف يمكنك أن تؤثر في تلك الأدوار؟ ومن لديه السلطة لهذا؟
- التقارير – من رئيسك؟ أم أنك تعمل بدون رئيس؟
- الفريق – من يعملون معاً في مجموعة؟ وما هو ذلك الهيكل؟
- الاجتماعات – متى ومن تلتقي بهم للاجتماع بشكل منتظم؟ وما الغرض من الاجتماع؟
- المشروعات – لمن تلك المشروعات؟ ومن يديرها؟
- الملتقيات – أين يجب أن تكون؟ وماذا تفعل هناك؟

الآن، هناك ثلاث نواح لهذا؛ الأولى، أي هيكل تقرر الاستقرار عليه يجب في النهاية أن يخدم الغرض من وراء مشروعك والكيفية التي تظن أنه يمكنك تحقيق النتائج بأفضل طريقة ممكنة.

الناحية الثانية هي أنك سوف تحتاج إلى العثور على التوازن البنائي الصحيح مثل وضع أدوار محددة بوضوح، وإجراءات بسيطة لرفع التقارير،

وفرق عمل ذات حجم وتكوين مناسب، وعدد مناسب من الاجتماعات واللقاءات، وكل هذا طبقاً لتوجهك القيادي بدون بيروقراطية شديدة الثقل. فيما يخص اللقاءات، دائماً كنت أجعل إحدى أولوياتي إقامة اجتماع شهري مع جميع طاقم الموظفين لإمداد الجميع بمعلومات شفافة وواضحة، وبناء ثقافة وبث طاقة للعمل. إن اللقاء ليس مجرد اجتماع، ولكنه تجمع يضم كل من بالشركة معاً، ويمكن أن يكون هذا التجمع اجتماعاً شهرياً، ولكن يمكن أيضاً أن يتم في أثناء الاحتفال بالعام الجديد، أو في عطلة للشركة، أو في دورة للكرة الطائرة. كذلك من الممكن أن يكون هذا التجمع مؤتمراً لموظفي المبيعات، أو أسبوعاً تدريبياً تمهيدياً للموظفين الجدد.

الناحية الثالثة هي أنه يجب أن تعمل على نجاح هذا التجمع أو اللقاء؛ فربما يكون الناس غير راضين بأدوارهم، أو لا يحبون مديرهم أو لا تسير الأمور بينهم وبين أفراد فرق العمل على ما يرام أو قضاء الكثير من الوقت في الاجتماعات والملتقيات والتي لا تفيد أحداً. كيف تجعل هذا أمراً مجدياً عندما لا يكون كذلك؟ ربما يكون الهيكل ذاته غير مناسب أو به العديد من طبقات التسلسل الهرمي القيادي، أو يحضرون العديد من الاجتماعات غير الهادفة، يوجد عدد زائد من المشاركين في مشروع ما، فكّر كيف تجعل الهيكل الوظيفي أكثر إفادة. علاوة على ذلك، ربما تكون تركيبة الأفراد أو توجهاتهم هي سبب المشكلة، وهنا تأتي أهمية دور قائد العقلية. في الشركات التقليدية، يقوم القائد التقليدي بالدعوة لعقد الاجتماعات ووضع أجندات العمل، ولكن الأمر يرجع للجميع في تبني توجه فكري بناء يؤدي إلى إنجاح الاجتماع. لن ينجح أي هيكل قيادي، إذا كان الناس غير مستعدين لإمداده بالطاقة الإيجابية. وهنا، سوف يستفيد القائد التقليدي من عاطفة ودافع قائد العقلية.

فكّر فيما يلي؛ يرجع جمال وعاطفة وطاقة مباراة كرة القدم إلى هيكل إدارة المباراة؛ فهناك فريقان، يتكون كل منهما من ١١ لاعباً يلعبون فترتين مدة كل منهما ٤٥ دقيقة بهدف بسيط هو وضع الكرة في مرمى الخصم.

هذا الهيكل هو ما يطلق الطاقة؛ فلم تكن اللعبة لتكون ما هي عليه بدون قواعد أو أساس، بل كانت لتصبح مجرد فوضى. لكن عدم التوقع، عندما يأتي في إطار مرجعي مشترك، ينتج المعجزات.

الأمر نفسه ينطبق على الشركات: ما يطلق الطاقة في العمل هو هيكل وتنظيم المشروع. التركيز والوضوح والنظام؛ كلها أمورٌ جيدة؛ فالتركيز على الكثير من الأمور في آن واحد ونقصان الشفافية وعدم النظام يستنفد الوقت والطاقة. لكن احذر - الكثير من التنظيمات والقواعد سوف تمثل عقبات للطاقة والنمو. وبالتالي، يتمثل دورك كقائد في إيجاد التوازن الصحيح.

يتضمن هيكل العمل السوق التي أنت جزءٌ منها، والعملاء الذين تباع لهم، وما تعرضه عليهم. كذلك يتضمن هيكل العمل الرؤية الأساسية والمهمة وأهداف الشركة، يتضمن ذلك الهيكل ثقافة وروحاً. لذا، فإن كل ما يرتبط بالطريقة التي تنجز بها العمل هو في الأساس هيكل للعمل. يمكن أيضاً أن يكون ذلك الهيكل عقبة؛ فإذا كان لديك فريق عمل لا يعمل بشكل جيد، حتى لو كان كل فرد فيه يعمل جيداً على المستوى الفردي، فإن الحل ربما يكون في تغيير الهيكل. جرب تشكيل فريق آخر بأعضاء يمكنهم العمل معاً أفضل بوجود "الكيمياء" المناسبة بينهم مع إيجاد أدوار جديدة للأفراد الآخرين في فريق جديد أو أقسام عمل جديدة حيث يمكن استخدام مهاراتهم بشكل أفضل. يجب أن تؤمن أن الناس يمكنهم العمل معاً عن طريق تحسين العلاقات والتركيز على العمل والتقدم لمواجهة التحديات، ولكن أحياناً يكون الافتراق هو الحل. على مستوى أعلى، فإن الشركة التي لديها أفرع في العديد من الأسواق، وتتبع أسلوباً مركزياً في التنظيم، ربما تفكر في تطبيق اللامركزية في كل بلد. فكم كيف يمكن أن يصبح الهيكل منتجاً، كما يمكن أن يشكل عقبة. (انظر #٦٠ حرر الطاقة).

## # ٠٧١ العديد من الطباخين (ع. م. ط.)

### من المسئول؟

هناك نوعان من المواقف يخلقان نوعاً من الارتباك في أية شركة:

- أن يكون هناك العديد من الأشخاص المسئولين عن المهمة نفسها.
- شخصٌ لديه أدوار كثيرة.

يحدث أن يكون هناك مديران تنفيذيان يديران الشركة معاً. على سبيل المثال، تشتهر شركة ريسيرش إن موشن، وهي المطورة لجهاز البلاكيري، بأنه يديرها مديران تنفيذيان، وهما "جيم بالسيلى" و"مايك لازاريديس"، والليذان أسسا الشركة عام ١٩٨٤. السبب وراء وجود مديرين هو أنهما قاما بمزج مهاراتهم في المبيعات والتقنيات. ولكن في نهاية الأمر، لم يفلح ذلك الأسلوب؛ لأنهما فشلا في الاستجابة للتغيرات السريعة في سوق الهواتف المحمولة، وتم إبداهما بمدير تنفيذي واحد. عندما يكون هناك مديران أو أكثر لشركة أو مشروع أو قسم، أظن أنه سيظل عليك التأكد من أن المسئوليات والتوقعات موضحة تماماً لتجنب حدوث فوضى. كقاعدة عامة، دائماً ما أفضل أن يكون هناك شخص واحد مسئول عن مجال محدد في الشركة أو العمل للحفاظ على البساطة في العمل.

يمكن أن تحدث مواقف يوجد فيها العديد من "المديرين" أو "الطباخين". أحد الأمثلة على هذا هو عندما يكون كبير المديرين التنفيذيين مسئولاً عن النتائج النهائية، لكن لدى فريق الإدارة آراء مختلفة حول كيفية إدارة العمل. هنا تزداد احتمالية حدوث نزاع بين القادة التقليديين وبين قادة العقلية (وهم رؤساء الأقسام وليسوا القادة التقليديين للشركة)، إذا كانت كل مجموعة منهم تسير في اتجاه معاكس، وهنا يظهر وجود توازن بسيط بين أفراد فرق العمل المنخرطين والمتحمسين من ناحية، وبين إمكانية

وقوع نزاع هدام جراء الآراء المختلفة من ناحية أخرى. وفي هذه الحالة، سوف يكون في كل اجتماع هناك احتمال لضياع الوقت والطاقة في مناقشة الاتجاهات والاستراتيجية الخاصة بالعمل. إذن، عندما يكون هناك الكثير من الطباخين في المطبخ، سوف يعاني العمل بعد قليل من الصراعات الداخلية. حقاً تحتاج دائماً لتشجيع النقاش، ولكنّ هناك خطراً رفيعاً بين النقاش الصحي وبين الخلاف المدمر. يعمل قادة العقلية بشكل أفضل، عندما يكون هناك اتجاه ورؤية مشتركين، ويمكن بشكل كبير أن يكون أحد أولئك القادة هو صاحب الرؤية.

المشكلة المحتملة الأخرى تظهر، عندما يكون هناك فرد أو أكثر يقومون بأكثر من دور واحد في الوقت نفسه. كان هناك في إحدى الشركات، كبيرة مديري التقنيات وكانت أيضاً تشغل رئيسة سوق جغرافية جديدة (المدير الإداري للشركة المحلية)، وبالتوازي مع ذلك، كانت مسئولة بشكل جزئي عن منطقة مشروعات جديدة عبر الإنترنت. كانت المحصلة النهائية هي الفشل في المناطق الثلاث. ولاحقاً، أصبحت كبيرة مديري التسويق، وكانت في الوقت نفسه ما زالت كبيرة مديري التقنيات، وحدث الحجم نفسه من الارتباك ونقص التركيز. إن البساطة والتزام الشخص بدور واحد فقط في العمل يتيح للناس التركيز على ما يتفوقون في القيام به، وفي الوقت نفسه، يتيح الفرصة لتطبيق قيادة العقلية.

تعتمد الطريقة التي يجب للناس أن يتقدموا ويظهروا بها مهاراتهم في القيادة على هيكل وثقافة العمل في الشركة؛ فالقادة يقومون بالمبادرات، بينما تتوقع الشركة ذات الإدارة الأفقية من الموظفين أن يتقدموا، ويتولوا المسؤولية في الوقت نفسه تنظيم أنفسهم حول الأفكار والمشروعات والنتائج. إنك تريد الوضوح، لا مطبخاً به العديد من الطباخين يتحرك كل منهم في اتجاه مختلف، ويطبخ وصفته الخاصة.



## # ٧٢. تجنب الاجتماعات الكسولة (ت. ا. ك.)

لا تضيق الوقت.

الاجتماعات. سواء شئنا أم أبينا، فإننا نقضي الكثير من وقتنا في الاجتماعات، لكن يظل من الضروري الجلوس ومناقشة الأمور في معظم المشروعات. وغني عن القول إنه يجب عليك إدارة الاجتماعات بكفاءة؛ فالخطيئة الكبرى التي تُرتكب في الاجتماعات هي تضيق وقت الناس. كما أن الكسل هو إحدى الخطايا الكبرى، وهو أكثر الأمور ارتباطاً بموضوع الاجتماعات السيئة.

الكسل هو الخمول، ويتخذ أشكالاً كثيرة في الاجتماعات:

- عدم الذهاب للاجتماع في الميعاد المحدد.
- عدم توافر أية أجندة أو غرض للاجتماع.
- النقاشات المطولة حول الأمور غير المهمة.
- عدم اتخاذ أية قرارات وعدم الوصول لأية حلول.
- إنهاء الاجتماع بدون تلخيص ما تم نقاشه.
- عدم تدوين عناصر الاجتماع - لن يتذكر أحد ماذا كان موضوع الاجتماع.
- عدم تدوين ما تم الوصول له في الاجتماع من أفعال أو عدم متابعة ما سيتم القيام به.
- عدم إنهاء الاجتماع في وقته.
- عقد اجتماع جديد لتضييع المزيد من الوقت.

تتطلب إدارة اجتماعات فعّالة عقلية تتعلق بمحاربة الكسل، مع طرح سؤال: "هل نحتاج حقاً لإقامة اجتماع؟".

## # ٧٣. كن واضحًا بشأن العمل (ك. و. ب. ع.)

**أين ستبدأ وأين ستذهب، وماذا سيحدث خلال الطريق؟**

لديك بشكل ما الهيكل الثابت و"خطة" العمل أو المشروع، ولكنك أيضًا لديك السمات الأكثر تطورًا وديناميكية للمشروعات تمضي قدمًا داخل هيكل العمل. يمكن أن تتخذ تلك العملية العديد من الأشكال، على سبيل المثال:

- تأسيس شركة في سوق جديدة.
- مشروع تطوير برمجيات.
- وضع خطة لميزانية وأهداف العام الجديد.
- توظيف موظفي مبيعات جدد.
- تنفيذ إستراتيجية.

المكونات العامة هي أنك ستنتقل من النقطة (أ) إلى النقطة (ب)، وأنك يجب أن تحقق النتائج المرغوبة، وأن هناك أشخاصًا منخرطين في العمل بأشكال عدة. وكالعادة عندما ينخرط الكثير من الأشخاص في العمل، يجب أن تكون حذرًا. هناك بضعة أمور يجب تذكرها عند تخطيط وإدارة مشروع ما:

- وضح لكل المشاركين ما هو متوقع حدوثه بالضبط في كل مرحلة.
- كن واضحًا فيما يتعلق بدور كل شخص في العمل وما هو متوقع منه.
- شارك الآخرين هدف وغرض المشروع حتى يمضي الجميع في الاتجاه نفسه.
- أشرك الجميع في التخطيط للعملية لخلق نوع من الملكية؛ أي يشعر الجميع أنها عمليتهم.
- بعد انتهائها، قم بتلخيص ما حدث.

في أثناء حضور دورة تدريبية في كلية ستوكهولم للاقتصاد، كان محاضرنا هو العالم والأستاذ السويدي "ديفيد إنجفار"، وهو يشتهر بعمله في مجال علم الأعصاب، كما أنه مؤلف الكثير من الكتب في العديد من النواحي الخاصة بكيفية عمل الدماغ البشري. كيف يعمل الدماغ وكيف نفكر، كانا ذلكما هما موضوعي المقرر. وانطلاقاً من معرفته للكثير عن آليات الدماغ، قال لنا: "لكي أجعلكم تتذكرون محاضراتي، سوف أقمص دور بائع أمريكي عبر التلفاز: أخبركم أولاً بما سأقوله، ثم أقوله، ثم أخبركم بما قلته للتو".

هذه عملية مباشرة للغاية ويمكنك اتباعها. عندما تسوء الأمور، يكون هذا عادة نتيجة سلبية لامتلاك العديد من الأشخاص أفكاراً مختلفة عما يجب أن يحدث. لا يمكنك أن تعبر عن كل شيء عن العملية بوضوح (انظر #٠٩٦ الإفراط في توصيل الرسالة وتكرارها).

## # ٠٧٤ حدد النسبة المتوسطة (ح. ن. م.)

قاعدة "خمسون - خمسون"، قاعدة "ثمانون إلى عشرين"، قاعدة "عشرة عشرة عشرة".

توحي قاعدة "خمسون - خمسون" بالتوازن، على سبيل المثال، تحصل على ٥٠ بالمائة إشادة، و ٥٠ بالمائة تغذية راجعة بناءً. وهذا يعني أن كل عنصر متساو في النسبة. أما قاعدة "ثمانون إلى عشرين"؛ فهي توحي بالنسبة المتباينة، فعلى سبيل المثال، ٢٠٪ من العملاء يساهمون بنسبة ٨٠ بالمائة من الأرباح، بينما تمثل قاعدة "عشرة عشرة عشرة" طريقة للتفكير بخصوص المنظور، على سبيل المثال، عند النظر في قرار ما، تخيل كيف سيتم النظر له بعد ١٠ دقائق أو ١٠ أشهر أو ١٠ سنوات.

وضعت "سوزي ويلش" في كتابها *Ten Ten Ten* مخططاً تهديداً لهذه القاعدة الأخيرة، وأظن أنها طريقة عظيمة لوضع الأمور في منظور صحيح. ما يمكن أن يكون قراراً صعباً على المدى القصير، مثل ترك وظيفتك، ربما لا يبدو قراراً سيئاً على المدى الطويل. أيضاً، عندما تضع ما تريد تحقيقه صوب أعينك في فترة عشر سنوات (على سبيل المثال، اتخاذ أحد القرارات الآن، مثل العمل بقدر أقل، يدعم الطموح على المدى الطويل).

بالنظر للتناسب، من المفيد فهم كيفية حدوث ذلك في عملك ومؤسستك. على سبيل المثال، تخيل أن تكلفة تقديم خدمة شركتك تمثل ٣٣ بالمائة من العائد، ولكن تكلفة بيع هذه الخدمات لعملاء جدد تمثل نسبة ٢٠٠ بالمائة من العوائد. هذا يجعل العمل أو المشروع غير مربح. تخيل أنك تنفق أربعة أيام من خمسة في المكتب وأنت مشغول بالإدارة الداخلية واجتماعات طاقم الموظفين وتقضي يوماً واحداً فقط مع عملائك. هل أنت راضٍ عن نسبة الأمور التي تحدث في حياتك وعملك؟

التوازن والنسبة والمنظور؛ كل تلك العناصر ترتبط بهيكل قيادتك

بطرق عدة. لذا، فكّر في هذا. كذلك فإن أسلوب حياة غير متوازن وأفعالاً غير متساوية ورؤى قصيرة أو طويلة المدى؛ كل هذه عناصر القيادة السيئة. الطريقة الجيدة للتفكير في قيادتك هي محاولة العثور على التناسب الصحيح.

---

## نقاط للتفكير

١. كيف تم إعداد خطة إقامة مشروعك أو شركتك؟
  ٢. هل هناك ثقافة عمل واضحة في شركتك؟ هل يساعد هيكل العمل على تحرير الطاقة، أم كبثها؟
  ٣. هل رأيت كم تصبح القيادة غير واضحة عندما يكون هناك العديد من المديرين وأدوار مثيرة للارتباك؟
  ٤. هل تصف واقعك كواقع "مهيكّل" أم "فوضوي"؟
  ٥. كيف تتأكد شخصياً من أن الاجتماع الذي دعوت لإقامته أو حضرته ليس مجرد إضاعة لوقت المشاركين فيه؟ ما فكرتك عن الاجتماع الناجح؟
  ٦. ما خبرتك في عمليات إدارة العمل المختلفة مثل إدارة المشروعات؟ في رأيك، ما عوامل النجاح والمخاطر؟
  ٧. ما التوازن والنسبة الملائمان لك؟
-

# الفصل الثامن

## الأفكار لا

## قيمة لها

كل شيء ممكن الحدوث،  
كل شيء محتمل وجائز الحدوث،  
الزمان والمكان لا وجود لهما .  
في الواقع الهش، خيال يعمل على  
نسج وقائع جديدة .

أوجست ستريندبرج، *A Dream Play* (١٩٠١)

لا حدود للعقل البشري - يمكننا الحلم والتفكير والصنع بدون حدود. يمكننا تخيل الحياة في مجرة بعيدة جداً، وتصويرها في فيلم، وكذلك يمكننا صنع مستقبل من لا شيء وتغيير اتجاه سير العالم بقوة الفكر الخالصة. أيضاً يمكننا إظهار ما كانت عليه الحياة في العصر الذي كانت فيه الديناصورات تجوب الأرض قبل أن يظهر الإنسان على الأرض، ويمكننا تخيل الكيفية التي يتم بها الربط بين جوانب الكوكب بشكل كامل، وهو ما يحدث فعلاً وفجأة، وكذلك يمكننا أن نحول فكرة إلى شركة تقدم منتجات لم تكون موجودة

من قبل للملايين من العملاء. وأيضاً بمقدور أولادي اختلاق قصة يمكنهم تحويلها للعبة للحاسب الآلي تصل لملايين المستخدمين. يمكن لبداية صغيرة أن تطلق برنامجاً خاصاً بالبنية التحتية العالمية الخاصة بالهواتف الذكية، ويصبح هذا البرنامج ظاهرة ثقافية في وقت لا يُذكر، بينما يمكن لعملاق سوق الهواتف المحمولة السابق أن يصبح خارج المنافسة في وقت لا يُذكر أيضاً.

تُصنع الأفكار الجديدة بالمزج بين الأفكار الحالية بشكل متزايد في تسارع خطاه؛ أي بنسج أنماط جديدة والقضاء على القديمة.

دائماً ما كان الناس يعملون بالأفكار ويحولونها لوقائع جديدة؛ فرجل الكهف الذي صنع بلطة من الصخور ومصمم الأزياء الذي يعمل على تشكيلة ملابس الربيع هما الإنسان نفسه، ولكن الفارق هو أن معظم حياتنا اليوم قائمة على العمل بالأفكار. فحتى القرن التاسع عشر، كنا نعيش في مجتمع زراعي؛ ثم أتت الثورة الصناعية بأساس الرفاهية، وتحولت المجتمعات للصناعة في القرن العشرين. والآن، في الألفية الجديدة، يعتمد صنع القيمة بشكل أساسي على مهاراتك في تطوير الأفكار، وتحويلها لواقع، وصنع القرارات والإستراتيجيات الخاصة بالأفكار وذلك في محيط أفكار متزايد التعقيد.

يتحدث هذا الفصل عن العمل بالأفكار وكيفية إدراك قيمتها - وكيفية التخلص منها، عندما يثبت عدم فاعليتها. إن فهم جوهر الفكرة هو من اختصاصات القيادة: قيادة الأعمال والمشروعات لتحقيق الأفكار على أرض الواقع، والإدارة التي تسيّر الشركة التي يتم فيها تحقيق الأفكار لقيمة، والقيادة التي تتعلق بعمل الناس بالأفكار، ومساعدة هؤلاء الأفراد للنجاح.



## # ٠٧٥ الأفكار لا فائدة منها (أ. ف. م.)

**التنفيذ فقط هو ما يكسب الأفكار قيمتها.**

كان أحد رواد الأعمال الطموحين يمشي في الحديقة عندما اقترب منه صديقه، الذي حياه قائلاً:

"مرحباً. كيف حالك؟"

قال رائد الأعمال الطموح: "في الواقع، لديّ فكرة عظيمة".

رد الصديق: "رائع! أخبرني!"

"لا أستطيع، ليس بعد".

تساءل الصديق: "لماذا؟"

رد رائد الأعمال: "لأنها قيمة جداً، وأخشى أن يسرقها أحد".

ما الخطأ في هذه القصة؟ حسناً، الأفكار في حد ذاتها لا قيمة لها.

فلماذا يمكنك ويجب عليك نشر أفكارك؟

- أولاً، الفكرة لا قيمة لها، إذا لم يتم تنفيذها بشكل ناجح.
- ثانياً، بالنظر لكل العمل الشاق المطلوب لتحقيق الفكرة، وحقيقة أن معظم الناس مشغولون جداً بالفعل، فإن احتمالية أن يسرق شخص آخر فكرتك، ويطبقها منعدمة تقريباً.
- ثالثاً، من الجيد أن يسرقها، طالما أن الفكرة تنتمي لمن يحققها على أرض الواقع.
- أخيراً، لا تحقق الأفكار عادة كما ظهرت في أول الأمر.

عن طريق التحدث عن فكرتك، فإن أفضل ما يمكن أن يحدث هو أن تحصل على تغذية راجعة مفيدة وتعليقات تمكنك من تطوير تلك الأفكار. دائماً ما يتم اختبار الأفكار في الواقع، وربما تبدأ في إخراج فكرتك للعالم بشكل تدريجي. بالطبع، فإنه من المهم أن تمارس بعضاً من التكتّم حين

يكون هناك منافسون لك، ولكن بعيداً عنهم، وكذلك بعيداً عن أصدقائك وعائلتك، من الآمن أن تفترض أن معظم الناس لن يبالوا كثيراً بفكرتك. لتلخيص ما سبق، لكي تجعل أفكارك قيّمة، سوف تحتاج إلى ثلاثة أشياء:

- الفكرة (ما تظن أنه من الممكن أن يكون جديداً ومفيداً).
- موارد (رأس المال، الوقت، العمالة، مكان العمل).
- القيام بالفعل (بدء إدارة المشروع، التقاء العاملين وشركاء محتملون).

يكن السحر الحقيقي لريادة الأعمال في خلق واقع جديد من لا شيء؛ فالأمر يتطلب شخصاً واحداً للإيمان بالفكرة، وهو أنت، وبذلك يمكن تحقيقها، بل ستتحقق. ولاحقاً، سوف تواجه كل التحديات الخاصة بالإدارة والقيادة؛ فالأفكار في حد ذاتها لا قيمة لها، لأن المهم هو المجهود المبذول لتحقيقها، ويمكن للعديد من رواد الأعمال أن يشهدوا لكم العمل الشاق المطلوب لجعل تلك الأفكار حقيقية وقيّمة. قابلت رائد أعمال مخضرمًا وواسع الثراء في سان فرانسيسكو له وجه يشبه راعي البقر القوي، وسألته عن صيغة النجاح الخاصة به. رد قائلاً في بساطة: "حسناً، في لغتي التي أحدثها، العمل يأتي قبل الفوز".

## # ٠٧٦ اتخذ قراراً (١.ق.)

لماذا الأمر صعب جداً؟

كلما ذهبت إلى مطعم، أجد في ذلك فرصة تدريب رائعة على اتخاذ قرار سريع؛ فأنظر إلى قائمة الطعام، وأختار شيئاً وأتمسك به، وأحاول القيام بذلك قبل أن يحدد أي شخص من الجالسين خياراته، وكأن المسألة لعبة سخيفة، ولكني أنظر إليها كنوع من التدريب اليومي. ربما أتخذ الكثير جداً من القرارات بسرعة كبيرة، حينما لا ينبغي عليّ، ولا أحتاج إلى، أن أفعل ذلك. وتزداد أهمية اتخاذ القرارات بطبيعة الحال مع ازدياد الأفكار المطروحة.

هناك نوعان من البشر: هؤلاء الذين يروق لهم اتخاذ القرارات، وأولئك الذين يهابون اتخاذها. ومع ذلك، فإن اتخاذ القرارات هو في قلب أي نشاط بشري ويظل ضرورياً لتطبيق الأفكار، وهناك ثلاثة مكونات لعملية اتخاذ القرار:

١. اتخاذ القرار.

٢. القيام بفعل حيال ذلك القرار = تنفيذ القرار.

٣. حصد نتائج تلك الأفعال، جيدة كانت أو سيئة.

وتعتبر الخطوتان الأولى والثانية هما الجزءان الصعب القيام بهما على نحو صائب؛ فما تريد أن تفعله هو الأمر الصواب والطريق السليم، ولكن هناك نتائج أخرى: مثل القيام بالأمر الصواب بشكل خطأ، والقيام بالأمر الخطأ بشكل صائب، والقيام بالأمر الخطأ بشكل خطأ (والذي قد يؤدي في الواقع إلى تحقق الأمر الصواب عن طريق الخطأ).

وتتمثل الخطوة الأولى في تحديد المشكلة أو المسألة التي تحتاج إلى قرار. وإذا كنت وسط مجموعة من الناس تأكد أنك جميعكم تحددون المسألة التي تعملون على تحقيقها بالطريقة نفسها. وقد تكون المهمة مثلاً كيفية تجنب حدوث حرب نووية مما يعني أن عليك اختيار إحدى الإستراتيجيتين التاليتين: إما الرد على التهديد بضربة جوية، أو السعي نحو حل دبلوماسي، كما كان الحال في أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦٢. أما بالنسبة للشركات، فقد تتمثل المهمة في اتخاذ قرار ما إذا كانت ستنفذ المشروع (أ) أم المشروع (ب).

أما الخطوة الثانية فتظهر عندما تسأل - كما يقترح خبير الإدارة "بيتر دراكر" - ما الهدف من هذا القرار؟ بالنسبة للشركات، يتمثل الهدف التقليدي في اتخاذ قرار يتعلق بما إذا كانت الشركة ترغب في النمو أو تحقيق الأرباح أو كلا الأمرين. ويحفز هدف النمو نوعاً واحداً من القرارات بينما يحفز هدف الربح أنواعاً أخرى، وقد يساعدك ذلك على اتخاذ القرارات الصائبة لكي تحقق هدفك؛ فهو يساعدك على طرح سؤال "لماذا؟" عدة مرات عند اتخاذ القرارات. لماذا نفعل ذلك؟ وقد لاحظت أن اتخاذ القرار بناءً على الهدف منه يمكن أن يحمل القدر نفسه من الصعوبة كاتخاذ القرار نفسه.

هل ينبغي اتخاذ القرارات بسرعة أم بهوادة وحذر؟ إذا أخبرك حدسك بأن تتبعه وكنت تثق بصفة عامة فيه فلا تتردد في اتباعه. أما إذا كنت غير متأكد بعض الشيء، عليك إذن اتباع قاعدة الأربع والعشرين ساعة، وتأجيل اتخاذ القرار قبل التعجل في تنفيذه. وفي حالة ما إذا كان لديك الوقت، فليس من الخطأ مطلقاً أن تفكر قبل اتخاذ القرار، ومع ذلك، لا تفسح لعقلك المجال كثيراً للسيطرة على حدسك.

ومن أسوأ الأخطاء التي قد تقع فيها ألا تتخذ أية قرارات على الإطلاق عندما يكون من الواجب اتخاذ قرار. ويمكن أن يُطلق على تلك الحالة السخيفة، عندما لا يحدث أي شيء، اسم "غياب اتخاذ القرارات". فحتى

القرارات الخطأ والبسطة تُعتبر إلى حد ما جيدة؛ لأن بإمكانك أن تتعلم منها فضلاً عن حصولك على معلومات قيمة ستساعدك على القيام بالأمور بطريقة مختلفة في المرة القادمة. وبالتالي مع غياب القرارات، لا شيء يحدث.

وهناك عدو آخر للقرارات وهو التوأم "لم تطور هذه الفكرة هنا" و"حاولنا ذلك من قبل"، فالعبارة الأولى تعكس التوجه المبني على أن أية أفكار جديدة قد لا تتماشى بشكل صحيح مع ثقافة الشركة؛ لأنها تأتي من مصادر خارجية. لذا، فهي سيئة بطبيعتها. ويحدث الشيء نفسه داخل المؤسسات، عندما يرفض أفراد أحد الأقسام تبني أفكار قسم آخر أو حتى رؤية الواقع بأية طريقة أخرى معتقدين بذلك أنهم يدافعون عن أساليبهم الخاصة في القيام بالأمور (انظر #٦٥٠ ثقافات فرعية متصلة).

أما العبارة الثانية فهي بمثابة ثقافة استسلام مترسخة في الشركة، أو أنها تدل على أن الشركة عانت العديد من الأخطاء السابقة، وباعت جميع محاولاتها بالفشل؛ حيث يكون قد أجريت العديد من المحاولات بالفعل دون جدوى؛ مما يؤدي إلى إثناء الموظفين عن محاولة القيام بأي جديد بسبب الشك في إمكانية نجاحه، أو لاهتزاز ثقة الشركة في أي جديد. ولكن ليس لأنك قد جربت شيئاً ما ولم يفلح الأمر فهذا يعني أن الفكرة كانت خطأ في حد ذاتها؛ فقد يكون الخطأ في الفريق أو التوقيت أو النهج المُتبع. ومع ذلك، لا تشعر الشركة بأنها تريد إعادة التجربة مرةً أخرى. لذلك فإن كلتا العبارتين "لم تطور هذه الفكرة هنا" و"حاولنا ذلك من قبل" يمثلان عقبتين في طريق اتخاذ القرارات الصائبة.

وأخيراً من الجيد أن يشارك الأشخاص في القرار بطريقة بناءة، وأن يشعروا بملكيتهم للقرار؛ لأنهم اشتركوا في اتخاذه. وغالباً ما يحيط القرارات أمور كالصراع والآراء المتنافسة ووجهات النظر المختلفة؛ قد يكون هذا التعارض في الآراء بناءً، إذا كانت العلاقات والمناقشات قائمة على الثقة، وتمنح للجميع فرصة إبداء وجهات نظرهم وآرائهم. وحتى لو لم

يأت القرار كما رغبوا فيه، يجب على الجميع تقبله ومساندته بكل إخلاص، بعد أن أتحت لهم فرصة إبداء وجهات نظرهم. فيبدو الأمر أفضل عند قول "أنا ضد هذا القرار، ولكن بما أنه قرار الشركة فسأبدل كل ما بوسعي للعمل على إنجاحه". ويمكن للتعارض أن يؤدي إلى الالتزام، وهذه النقطة لاحظها "باتريك لينسيوني" في كتابه *The Five Dysfunctions of a Team*؛ ففي واقع الأمر تتطلب أفضل القرارات اختلافات صحية بين وجهات النظر.

تشابه القرارات مع الأفكار: فهما في حد ذاتهما لا قيمة لهما من الناحية العملية؛ فلن يصبح القرار مفيداً، إلا إذا تم تنفيذه على أرض الواقع، على أمل أن يتم تنفيذه بكفاءة مع تحقيق النتيجة التي ترغب فيها. تدور جميع الأعمال التجارية حول أمرين: الإستراتيجية والتنفيذ؛ أولاً تقرر ماذا تريد أن تفعل، ثم تنفذه. وإذا لم تنفذ قرارك على أرض الواقع، فلا يهم حقاً اتخاذك له.

## # ٠٧٧ الصواب قبل الحل الوسط (ص. ق. ح. (و.)

لا تجعل الحل الوسط هو المعيار.

عندما تناقش مجموعة خيارات متعددة في أثناء محاولة اتخاذ قرار ما، فمن الشائع أن تكون محصلة المناقشة الوصول إلى حل وسط - ويصبح هذا الحل هو القرار فيما بعد.

وفيما يلي مثال نموذجي: سيتكلف مشروع تطوير برمجيات ٢٥٠ ألف دولار، وسيطلب خمسة مطورين، وسيستغرق حوالي ثلاثة شهور. إذا كنت تريد تنفيذ المشروع، فهذه هي الميزانية التي ينبغي عليك أن تقرر على أساسها ثم تتساءل بعد ذلك عن كيفية تمويل المشروع وإيجاد الموارد. ما يحدث عادةً أن مجموعة من صناعات القرار تتوصل إلى استنتاج أنك ليس لديك سوى ميزانية تُقدر بمبلغ ١٠٠ ألف دولار ومطورين اثنين، وأنه يجب عليك تنفيذ المشروع بهذه الموارد المحدودة أو عدم تنفيذه نهائياً. يأتي القرار بعد ذلك على هيئة تنفيذ المشروع بما لديك؛ بمعنى السماح للحل الوسط أن يكون هو المعيار. في حين أن الطريقة الصائبة هي أن تقرر تنفيذ المشروع بخمسة مطورين وبميزانية ٢٥٠ ألف دولار في مدة زمنية تُقدر بحوالي ثلاثة شهور من التطوير. إذن ربما عليك اتباع سبيل الحل الوسط على أية حال لتتكيف مع الواقع، ولكنك إذا جعلت الحل الوسط هو المعيار لن تعرف متى تقوم بالمساومة. حدد الأمر الصحيح الذي ينبغي عمله.

## # ٧٨. فلتفضل سريعاً (ف. س)

إذا كنت ستفشل، فمن الأفضل أن تفشل سريعاً.

ليست كل الأفكار التي تؤمن بها ستتحقق؛ فبمجرد أن يصبح من الواضح أن شخصاً ما أو أمراً ما سيفشل، فمن الأفضل أن يحدث ذلك عاجلاً وليس آجلاً. فكر في هذه النقطة. إذا كنت ستقدم على تعيين مدير جديد للحساب الرئيسي لفريق المبيعات، فأنت تريده ناجحاً؛ ولكن قد يحدث ألا يكون ذلك الشخص كما تتوقع، فهل تفضل أن تقضي سنوات من أهداف المبيعات الضائعة والمحادثات التي تستغرق وقتاً طويلاً قبل أن تصل إلى نتيجة أن هذا الشخص ليس المناسب لهذه الوظيفة؟ أم ستصل إلى هذه النتيجة في بضعة شهور فقط؟ بالتأكيد من الأفضل لك ولشركتك وللمدير الحساب الرئيسي أن تعلم عاجلاً وليس آجلاً إذا كان الأمر لن يكون ناجحاً. هل ستستثمر في سوق أو مشروع أو فكرة جديدة وتكتشف أنها لم تنجح في عام واحد أو خمس أو عشر؟ بالطبع إن كان بإمكانك أن تتأكد من ذلك في غضون عام واحد فقط؛ فلن تضطر إلى حرق المزيد من الموارد. إن الطرق الطويلة التي تبوء في النهاية بالفشل تعتبر مؤلمة، وليس من الضروري السير فيها علاوة على أنها مضيعة للوقت والمال.

تكمّن الخدعة بالطبع في تحديد متى يكون الأمر لا يفلح. ويُعتبر أحد أحجار الزاوية في ريادة الأعمال المثابرة - القدرة على المضي قدماً بفكرتك وتجاهل الإخفاق بعد الإخفاق لكي تثبت في النهاية أن العالم كله على خطأ، وتبين أنك كنت على صواب طوال الوقت. هناك قصص تشبه ذلك، ولكن الشائع حدوثه أكثر أن رواد الأعمال والقادة وشركاتهم ينفقون الكثير جداً من المال والوقت على أشخاص وأشياء كان الوضع سيصبح أفضل، إذا استغنوا عنهم فحسب.

وتُعد أفضل وأنسب طريقة لاكتشاف ما إذا كان شخص ما أو شيء ما ناجحاً أم لا هو تبني عملية ذات إطار زمني وأهداف ومعالم. وإذا كان



التعيين الجديد أو المشروع المطروح يلبي معايير محددة في خلال ستة شهور، إذن عليك بمتابعته. أما في حال لم يحدث ذلك، فينبغي عليك التوقف. كن واضحاً جداً من البداية فيما يخص الأفق الزمني والمعايير كي يفهم الجميع القواعد، وبعد ذلك افعل كل ما بوسعك لجعل هذا الشخص أو المشروع ناجحاً. وإذا لم يحدث ذلك فتحمل خسارتك وامض قدماً. يمكنك أن تجعل بعض الأمور تنجح، ولكن إذا كان مصيرك الفشل؛ فمن الأفضل أن تفشل سريعاً بدلاً من تبديد حياتك وأنت تحاول تغيير الأمور إلى الأحسن.

هناك ملاحظة واحدة أخيرة: فكر في "سرعة فشلك". حيث يفضل بعض الأشخاص "الفشل" سريعاً عندما لا تسير الأمور على ما يُرام والبدء من جديد (أنا شخصياً أهد هؤلاء)، ويجب الآخرون الاستمرار وقتاً أطول قبل الفشل؛ لأنهم يعتقدون أنهم لن يفشلوا. لذا فإننا لدينا وجهات نظر مختلفة بشأن الفشل المحتمل، وعادةً تجد أن الذين استثمروا أكثر هم أكثر الأشخاص الكارهيين للفشل ويعيشون على أمل الاستمرار وقتاً أطول قليلاً. وخلاصة القول هي ألا تكون عاطفياً بخصوص الفشل، فهذا جزء من الوظيفة، ولكن احرص فقط على ألا تفشل سريعاً في كل ما تفعله.

## # ٧٩. اربح اللعبة (١.٧.٠)

حدد ماذا تلعب وكيف تربح.

كيف تربح اللعبة؟ إنه أحد أفطن الأسئلة التي يمكن أن تسألها في الأعمال التجارية، وقد طرح عليّ هذا السؤال البروفيسور "روبرت برجيلمان" من جامعة ستانفورد، ودائمًا ما أضع هذا السؤال في ذهني، عندما أعمل مع شركاتي؛ حيث يجب عليك لكي تربح اللعبة أن تجيب عن بضعة أسئلة بسيطة للغاية:

- ما اللعبة؟ (ما السوق أو الصناعة أو المنتج الذي نعمل فيه؟)
- من منافسوننا في السوق؟ (من المنافسون وما المنتجات والخدمات المنافسة؟)
- بماذا ننافس؟ (ما منتجاتنا وميزاتها؟)
- ما الربح؟ (كيف نعرف أننا نربح؟)

ويتبع ذلك أنك لا يمكنك الاشتراك في أكثر من لعبة واحدة في الحال، إلا إذا كنت شركة كبيرة جدًا ذات فروع عديدة وكل فرع فيها ينخرط في معارك متنوعة - مثل جوجل لديها "ألعاب" مختلفة في مجالات البحث والهواتف المحمولة والتلفزيونات. أما بالنسبة للأعمال الصغيرة والمبتدئة فإن التركيز على ربح لعبة واحدة يُعتبر عادةً أكثر من كافٍ لجعلك مشغولاً. لذا، تجنب الفوضى الاستراتيجية، عندما تحاول القيام بالكثير جدًا دفعة واحدة. فالتركيز يؤدي إلى النمو، كما يضع حجر الأساس الذي يقوم عليه أي نجاح.

على سبيل المثال، إذا كانت الشركة منقسمة بين كونها وكالة تسويق عبر الإنترنت (توصيل خدمة) وشركة تكنولوجيا (تقدم منتجًا)، فسيكون هناك مناقشات داخلية لا تنتهي بخصوص الطريقة الصحيحة

للمضي قدماً. لذا يبدو من الأفضل حل هذه المسألة من خلال تقسيم الشركة إلى وحدتين أو إلى شركتين: إحداهما وكالة تقدم خدمات، والأخرى شركة تكنولوجيا تباع منتجات (وهما مجالا أعمال مختلفان تماماً) بحيث تمنح لكليهما الفرصة لربح لعبتها المحددة جيداً والخاصة بها.

إذا سألت نفسك كيف ستربح أنت وشركتك اللعبة، ولديك مشكلة في الإجابة عن أسئلة عن اللعبة نفسها ودورك فيها. إذن، فقد حان الوقت لإعادة النظر فيما تفعله - أو خسارة اللعبة. وتبنّ عقلية عالمية؛ فنادرًا ما تنحصر اللعبة اليوم في سوقك المحلية؛ فإما أن تربح اللعبة أو تخسرها على نطاق عالمي.

## # ١٠٨٠ الشركة البطيئة (ش. ب.)

تجراً على أن تكون بطيئاً؛ فجميع الأمور تسير على هذا المنوال.  
النجاح يستغرق وقتاً.

لقد انتشرت فكرة "الشركة السريعة" في مطلع الألفية الثالثة لتصف الشركة الذكية المتطورة، التي تنطلق سريعاً وتتقدم بسرعة أيضاً دائماً بفضل البنية التحتية التكنولوجية الجديدة والجمهور العالمي الذي لديه الدرجة نفسها من الذكاء والتطور. ولكنني أفضل أن أقول إنك لكي تصبح سريعاً يجب عليك أولاً أن تكون بطيئاً وتجعل الأمور تسير على نصابها الصحيح. وكما يقول بعض الأشخاص "لا تبع جلد الدب قبل أن تصيده". نعم، هذا صحيح فالشركات مثل جرويون وفيسبوك كانت تسير على خطى سريعة جداً نحو العالمية، ولكن لم يحدث ذلك قبل أن ينجح نموذجهم تماماً محلياً. ما يميز كثيراً من الشركات الناجحة هو ما تفعله قبل أن تنطلق بسرعة: إستراتيجيتها وإدارتها في أثناء مرحلة التأسيس، عندما كانت الشركة يُجرى تشكيلها، والكيفية التي حددوا بها نقطة التسارع - تلك اللحظة عندما بدأوا في التقدم بخطى سريعة.

تسمح الشركات البطيئة بتخصيص "وقت للتأسيس" لاختبار الأفكار، ورفضها، وتحسين نموذج العمل، وتطوير ثقافة ربح. ويتيح ذلك لهم الاستمرار في التقدم بإطراد وبسرعة؛ فهم يسيرون على نهج منظم نحو الابتكار. وتسلط الشركات البطيئة تركيزها على عدد قليل من المنتجات وعلى أن تصير من الرواد في أسواقها المتخصصة - ثم بعد ذلك الانطلاق نحو عروض عملاء جديدة ومبتكرة. وتبني الشركات البطيئة قاعدة عملاء من خلال وضع معدل قيمة لمنتجاتها - ثم التوسع عبر الإعلان والتسويق لدعم العلامة التجارية. ولا تحاول الشركات البطيئة أن تصبح كبيرة؛ حتى يتسنى الوقت المناسب لذلك. وعندما يصل هذا النوع من الشركات إلى

نقطة التسارع يأتي التوسع عالي السرعة بصورة تلقائية. ويمكن أن يُطلق أيضاً على الشركة البطيئة اسم الشركة "الواعية".

لا تتعلق فكرة الشركة البطيئة ألبتة بعمرها أو المدة الزمنية التي استغرقتها لتصل إلى مستوى معين من الإيرادات والأرباح؛ فالأمر مرتبط أكثر بأسلوب التفكير والنهج المتبع ونمط العمل؛ حيث تتصل الشركات البطيئة بمنحنى نمو شائع: مدة زمنية معقولة لمرحلة التأسيس، ونمو تصاعدي سريع.

لقد احتاجت شركة إيكيا ثلاثين عاماً للتأسيس قبل تحديد الفكرة التي جعلتها تتقدم لتصبح أكبر شركة تجزئة للأثاث على مستوى العالم. كما افتتحت شركة الأزياء إتش وإم أول متاجرها في السويد عام ١٩٤٧، ثم توسعت للخارج ووصلت للدنمارك بعد عشرين عاماً، وواصلت افتتاح متاجر لها في ثلاث بلدان أخرى خلال العشرين عاماً اللاحقة، ثم ازداد نجاحها أخيراً بافتتاح متاجر لها في ست عشرة دولة لتصل بسرعة مذهلة لأكثر من ألف متجر حول العالم. واليوم صار لدى شركة إتش وإم ما يقرب من ٢٦٠٠ متجر في أكثر من أربعين دولة.

وقد قضت شركة أصغر بكثير - جوجل - حوالي أربعة أعوام كمدة زمنية للتأسيس، وهي تعمل على الوصول لمستوى الإتيقان بمحرك البحث وتقنية الإعلان التي جعلتها رقم واحد عالمياً قبل أن تدع طاقتها الإبداعية تتطلق في أدوات المستخدم والتطبيقات، والخدمات المتعددة المتعلقة بمهمة تنظيم معلومات العالم. أما بالنسبة لشركة أمازون دوت كوم، فقد تأكدت أولاً أن لديها أكبر مكتبة إلكترونية على مستوى العالم فضلاً عن ثقافتها التي تنصب بشدة على خبرة العملاء، قبل أن تحاول وتنجح أخيراً في أن تبيع كل شيء تقريباً عبر الإنترنت. كما احتاجت شركة آبل للحواسيب إلى حوالي عشرين عاماً ظلت تكافح فيها قبل أن تعاود الظهور أخيراً كشركة إلكترونيات استهلاكية رائعة بوجود الآيفون في جوهرها. ومن الأمثلة الأخرى على الشركات البطيئة سلسلة متاجر التجزئة الألمانية

الدي وسلسلة مقاهي ستاريكس. وقد بدأ الفيسبوك عام ٢٠٠٤، لكنه لم يفتح شبكة التواصل الاجتماعي للجميع إلا بعد ثلاث سنوات من ذلك التاريخ، بعد أن حسن الثقافة والأسلوب وخصائص أدوات الويب. بينما دخلت جروبون إلى العالمية في الحال تقريباً، ولكن نموذجا كان أسهل بكثير أيضاً في النسخ، ولهذا السبب احتاجت أن تتحرك بخطى سريعة. وينطبق الكلام نفسه على شركة راب السويدية الناشئة وتطبيقها لإرسال بطاقات الهدايا من الهواتف المحمولة - فقد احتاجت بسرعة جداً أن تؤسس حضوراً عالمياً وتصد المقلدين.

وُستخدم كلمة "بطيئة" هنا كاستعارة للسماح للأعمال بالتطور من أساسها والتحرك بسرعة العملاء والمستخدمين؛ فمعنى أن تكون "بطيئة" أنها ظلت على التزام لفترة طويلة، وفي النهاية أصبحت أسرع وأنجح بالطريقة نفسها التي هزمت بها الصحف الأرنب في الحكاية. وتكمن المفارقة في أنك نادراً ما تكون سريعاً عن طريق الركض بسرعة. تحدّ فكرة السرعة العالية في مجال الأعمال! وفكر بدلاً منها في "السرعة الأساسية" التي تضع الشركة في مستوى المنافسة من خلال البقاء بتركيز وجعل الأمور بسيطة وتخفيض التكلفة وتقليل التعقيدات. ماذا يمكننا أن نتعلم من نجاح الشركات البطيئة؟

- لا تكن مبدعاً جداً - ركز وقلّ لا للأفكار الإضافية الجديدة (فالكثير جداً من الأفكار يمكنها أن تحطمك).
- لا تعلن عن إنشاء علامة تجارية (أسسها من خلال اكتساب العملاء).
- اضبط كفتي الميزان (يجب أن تكون هزياً وتركز على النمو).

تحتاج إلى أن تكون حريصاً بخصوص الافتراض الضمني بأن السرعة أمرٌ جيد، وأن النمو السريع للشركة هو علامة أكيدة على النجاح. فبعدما أعدت التفكير في فكرة "سريع" و"سرعة" عند تأسيس شركات جديدة،

بدأت في وضع تعريف لفكرة الشركة البطيئة، ووجدت أنها تعني تلك الشركة السريعة بطريقة ما بخلاف فقط القيام بكل الأمور بسرعة عالية. وقد دعنتي الصحفية "مارتا ساندين" مع البروفيسور "بوديل جونسون" - البروفيسور في قسم علوم التصميم بمعهد لوند للتكنولوجيا - في مقالة بمجلة بريتهارت في ٢٠٠٢ بعنوان *Limits of Speed* لمناقشة مسألة الوقت. وقد تطرقت المقابلة أيضاً للحديث عن جوانب شخصية في الأعمال التجارية، وفي الطريقة التي نعمل بها:

جونسون: "نحتاج إلى وقت للتأسيس لترك نشاط ما والاتجاه نحو آخر، نوع من الوقت للتفكير كثيراً في الأمور أو تركها تتضح كي نقوم بعملنا أو العمل الجماعي، ولكن أيضاً لتكون لدينا خبرات مشتركة ولصياغة أطر من المراجع".

والخلاصة، التي ستوجه قيادتك، هي تبني منظور عقلائي فيما يخص سرعة تطور عملك؛ أدّ عملك بسرعة، واجعل لك سرعة أساسية، ولا تضع الوقت، ولكن لا توجد ضرورة لأن تستنفد طاقة مؤسستك في الإفراط في السرعة؛ فستتجر أموراً رائعة مع الوقت.

وانظر أيضاً إلى "وقت التأسيس" على أنه "فترة انتقالية"، تلك المسافة التي تنتقل فيها من حالة ما إلى أخرى، على سبيل المثال من اجتماع إلى اجتماع آخر يليه. وبالفعل كما ألهمني صديقي "جرانت كالدر" القيام بعمله: اسمح لنفسك ببضع دقائق لحدوث الانتقال خاصة إذا كنت ستخرج من زوينة مكتبك لتناول غداء لطيف مع صديق لم تره منذ مدة، وتحتاج إلى تخفيض إيقاع سرعتك وضبط مزاجك. فالوقت بمثابة أداة. (قارن فكرة الشركة البطيئة مع #٠٣٩ لا تستسلم و#٠٧٨ فلتفضل سريعاً، لتصل إلى منظور في الوقت المحدد).

## # ٠٨١ تذكر الأساس (ت. س.)

## لا تقطع اليد التي تطعمك.

من المفري أن تساير الأفكار الجديدة؛ فالعقل البشري يريد الحصول على المتعة. ودائمًا ما تكون الأمور الجديدة جذابة، ولكن من الأخطاء التي يقع فيها القائد أن يهمل الأساس الذي يُعتبر قوام العمل. وتساير أية شركة الأفكار الجديدة؛ لأن هناك نموذج عمل مؤكدًا يستحضر في ذهن عند وجود سيولة نقدية. هذا أمرٌ جيد. ومع ذلك، فمن المفري للقائمين على إدارة هذه الشركة أن يبدأوا في التطلع إلى فرص جديدة وأمور مدهشة تجلب المتعة. وقد تُجبر الشركات أحيانًا على التغيير والدخول في مناطق جديدة للبقاء على قيد الحياة بما أن العمل الأساسي القديم يحتضر، وقد تبحث الشركات أحيانًا عن مغامرات جديدة فقط بدافع وجود هذه الفرص، ولأنها تتيح المجال أمام المزيد من النمو.

وعلى أية حال لن يحدث التغيير عادةً بين عشية وضحاها، وما لم تكن في وضع متأزم يُكزمك على إيقاف العمل، فسوف يزداد احتمال أن تواجه تحولاً - وهي عملية تريد فيها تغيير الشركة إلى الأحسن بطريقة أو بأخرى. ومثال على ذلك شركات الدليل؛ فقد كان عملهم القديم يتمثل في تقديم العناوين وأرقام الهواتف للأشخاص والشركات من خلال كتالوجات مطبوعة، وبيع مساحات إعلان في تلك الأدلة. وفي معظم البلاد كان دليل الهاتف احتكارًا ومربحًا لدرجة كبيرة. وبظهور الإنترنت، انتقلت عمليات البحث لتصبح إلكترونية، وصارت غالبية شركات الدليل قائمة على شبكة الإنترنت. وما زال هناك طلب على هذا الدليل المطبوع ويحقق أرباحًا إجمالية هائلة حتى بعد أن أصبحت خيارات البحث الإلكتروني متاحة. وإذا كنت تدبر شركة دليل، فلن يكون من الحكمة أن تقول ببساطة إن المستقبل أصبح في يد الإنترنت وما هو مطبوع صار في عداد الموتى، حتى لو كان



الاتجاه على المدى الطويل هو بالفعل نقلة من وسائل الإعلام غير المتوافرة على شبكة الإنترنت إلى كل ما هو متصل بالإنترنت ورقمي ومحمول. افترض مثلاً أن هناك شركة تبدأ عملاً جديداً، وأطلقت عليه اسم منتجات، وتضع لنفسها هدف تقديم أدوات إعلان إلكترونية قائمة على شبكة الإنترنت بأسعار معقولة لعملائها وفي جميع أنحاء العالم، وقد انطلق هذا العمل الجديد في الداخل بكثير من البهجة على اعتقاد أن ذلك قد يحفز الموظفين ويثير حماسهم. مع ذلك، كان العمل الأساسي للشركة هو تقديم خدمات أصلية: إدارة حملات على الإنترنت من أجل المعلنين. ويصب مجمل التركيز على المنتجات والإيرادات والأرباح والتحفيز الداخلي، تدنت الخدمات سريعاً. فقد حدث أمران سيئان:

- أولاً: بفقدانك التركيز على العمل الأساسي للشركة، فأنت تخاطر بها. فأيّ ما كان مجالك، سوف تظل بحاجة إلى تعزيز شركتك ومشروعك كل يوم للبقاء في الصدارة أو على الأقل البقاء في مجال المنافسة. ويمكنك أن تطمئن إلى حقيقة أنه إذا حولت تركيزك في اتجاه أمر جديد، سيتأثر عملك القديم سلباً عاجلاً أو آجلاً.

- ثانياً: عند فقدان التركيز على عملك الأساسي، فأنت بذلك تخاطر بفقدان الأشخاص الذين يعملون عليه للحافز وراء ذلك. فإذا سمع الناس كل يوم أن عملهم سيصبح عما قريب زائداً عن الحاجة، فمن المؤكد أن ذلك سيثبط من عزيمتهم؛ حيث يحتاج الموظفون إلى سماع أنهم يفعلون أمراً مهماً. وحينها ستوجه إليك الضربة من ناحيتين: معاناة شركتك من فقدان التركيز، وأشخاص يعانون عدم وجود حافز. أما القائد الذكي فسيغير من العمل عن طريق التركيز ليس على الأمور الجديدة بل على الأشياء القديمة (بينما يبنى الأمور الجديدة).

## # ٠٨٢ العيش في عالمين متوازيين (ع. ف.

ع. م. ٠)

**المهمة المحيرة والضرورية لتنفيذ الأفكار في أثناء فحصها .**

يدور العمل التجاري في الأساس حول أمرين: أن تقرر أين تريد أن تذهب (الإستراتيجية) والذهاب إلى هناك (التنفيذ). ويكمن الجزء الأول حقاً في فكرة وجودك ومستقبلك؛ أي ما أنت عليه وماذا يمكن أن تصبح. وبالتالي، عندما تدير شركة تعيش في عالمين متوازيين: الأول هو تنفيذ الإستراتيجية الحالية والأفكار القائمة، أما العالم الآخر فهو الإستراتيجية المستقبلية دائمة التطور لاكتشاف أفكار جديدة (وفحص الإستراتيجية والأفكار القائمة). وبشكل عام، ينبغي عليك أن تشعر بالارتياح لكونك في حركة مستمرة متعارضة الاتجاهات.

إذا كنت في شركة فينبغي أن تحلم طوال الوقت، ويُعتبر هذا النوع من الأحلام بمثابة الإستراتيجية والرؤية والطموح بعيد المدى والأهداف والغايات. ويكمن الفرق بين "حلم الشركة" والحلم العادي هو أنك تحلم جنباً إلى جنب مع حياتك اليومية اليقظة - أنشطتك العملية. وهذان هما العالمان المتوازيان الذي يجب على القائد الموازنة بينهما: التنفيذ يومياً بيوم في العمل بجانب الحوار المتواصل عن مستقبل الشركة، ماذا يمكن أن يكون؟

قد يكون الآن العيش باستمرار في منطقتين زمنييتين مختلفتين - الحاضر والمستقبل - أمراً كثير المطالب، خاصة إذا طلبت من الموظفين قضاء وقت طويل في التفكير في مستقبل الشركة والتخطيط له مسبقاً ومناقشة سيناريوهات وبدائل إستراتيجية مختلفة؛ لأن ذلك سيستغرق وقتاً بدوره من الحاضر، في حين أن القيمة تُصنع، ويتم تقييم الموظفين والدفع لهم بناءً على مدى إضافتهم القيمة لواقع العمل. فكلما قضيت وقتاً أطول تحدثت عن المستقبل، سيزداد لدى الموظفين الشعور بأنك تضيع وقتهم.

ومع ذلك فإن قضاء وقت قصير للغاية في التخطيط للمستقبل سيخلق فراغاً كبيراً في الهدف وارتباكاً في التوجه.

ولجعل الأمور أكثر تعقيداً - كما اعتادت أن تكون - فوظيفة القائد لا تتمثل فقط في الإبقاء على حوارٍ عن المستقبل، ووضع الإستراتيجية وتنفيذها، بل تمتد إلى فحص الإستراتيجية نفسها بمجرد طرحها. وهذه طريقة أخرى للنظر إلى العالمين المتوازيين: تنفيذ إستراتيجية وفي الوقت نفسه التأكد مما إذا كانت هذه الإستراتيجية هي الصحيحة. وبرغم أنه أمر ضروري إلا أنه يحمل بين طياته خطراً؛ لأنه قد يبدو وكأنك لا يمكنك اتخاذ قرارك بعد، وقد يُضعف ذلك من قيادتك. ومع ذلك، يجب عليك أن تكون قادراً على الاستمرار في مناقشة مفتوحة حيال ما إذا كنت حقاً تسير على الدرب الصحيح.

وللإجابة عن هذه المعضلة ينبغي عليك النظر إلى المؤشرات وليس الإستراتيجية نفسها. وهنا يمكنك استخدام إستراتيجيتك كخريطة. فكر في الإستراتيجية كأنها "مجموعة من القواعد البسيطة على حافة الفوضى" كما أوضحت "كاثلين أيزينهارت" من جامعة ستانفورد.

وبدلاً من مناقشة إستراتيجيتك طوال الوقت، تأكد من أنها مُحكمة ويفهمها الجميع، ثم اقتصِر بعض الوقت وأنت تتساءل عما إذا كان أيٌّ من الموظفين قد لاحظ أية مؤشرات (بمعنى حدوث تغيرات في السوق أو ظهور فرص جديدة) قد تتطلب تغييرات في طريقة التفكير الحالية. كن واضحاً فقط كي تميز المؤشرات عن الضوضاء، فكما يقول أحدهم: "لا يحدث كل يوم تغيرٌ كبير".

## # ٨٣. التوجه نحو إجمالي الإيرادات (ت. ن.

ج. ١٠.)

### هل تهتم أكثر بالإيرادات أم التكاليف؟

ما شخصيتك وأسلوب تفكيرك؟ إذا كنت تريد الخروج بنتائج صافي أرباح، هل تفضل الاقتصاد في التكاليف أم زيادة الإيرادات؟ ولا يُسمح لك في هذا التمرين أن تجيب بـ "كلا الأمرين". إذا كان اقتصادك الأسري في حالة عدم توازن هل تفضل خفض التكاليف وتقليل السهرات الخارجية وتخطي الإجازة من أجل ادخار المال، أم ستبحث عن وسائل كي تزداد السيولة النقدية من أجل دفع الفواتير؟

معظم رواد الأعمال ذوو توجه نحو إجمالي الإيرادات؛ حيث إن المتطلب الأساسي عند تأسيس أية شركة أو منظمة أيًا كانت هو خلق نوع من قيمة المستخدم أو العميل والتي تسلم الإيرادات من العملاء الذين يدفعون. وبعد هذا القول، فقد بدأت العديد من الأعمال التجارية الجيدة وهي تتبنى فكرة السعر المنخفض، ويتمثل التحدي الريادي في إبقاء التكاليف منخفضة أو تحقيق توفير في الإنتاج لدعم تلك الأسعار المنخفضة، ومثال على ذلك شركة إيكيا؛ حيث يُقال إنهم حددوا السعر أولاً ثم صمموا المنتج. هل ستكون ثلاثة دولارات ثمنًا مناسبًا حقًا لمصباح سريري حسنًا، ماذا نحتاج إذن بعدها لتصميم وتصنيع ذلك المنتج لكي نصبح قادرين على عرضه على عملائنا بسعر ثلاثة دولارات؟ ولقد كان "إنجفار كامبراد" رائد الأعمال الذي يقف وراء شركة إيكيا رائدًا حقًا في خلق ثقافة تظل التكاليف فيها منخفضة، وبالتالي يمكن أن تبقى الأسعار منخفضة؛ مما يجذب العملاء إلى متاجرك، وهكذا تصنع إيرادات خيالية وفي الوقت نفسه تخدم الكثيرين.

من منظور القيادة، فكر ما إذا كان تركيزك الطبيعي يقع في إجمالي الإيرادات والنمو والتكاليف؟ أم في صافي الأرباح النهائي؟ ما طبيعة عملك؟ ومن الفريق الذي أنت عضو فيه أو المشروع الذي تعمل عليه؟ تركيز إجمالي الإيرادات أو صافي الأرباح سيوجه الطريق الذي تتواصل فيه مع الآخرين. لذا، فكر فيما تهتم به عادةً: هل تنزعج عندما يكون هناك تكاليف غير ضرورية أو عندما تفوتك فرص عملاء (إجمالي إيرادات) أو عندما تتأثر الأرباح؟ فكر في توجّهك فهو من سيرشدك كأنه قائد.

## # ٨٤. إضافة الأرقام (ض. ق.)

### العمل التجاري أو أي نشاطٍ هو في النهاية لعبة أرقام.

إن الهدف من وجود قيادة هو الوصول إلى نتائج، وتُعد الطريقة الأكثر واقعية لرؤية عملك أو المنظمة التي لا تهدف للربح أو نادي التنس المحلي هي تدفق الأرقام المُضافة؛ حيث ستتم ترجمة الفكرة وراء شركتك أو أي مشروع جديد بداخل تلك الشركة في النهاية إلى أرقام بطريقة أو بأخرى. فالطريقة الوحيدة لمراقبة المدى الذي يمكن أن تصبح فكرةٌ ما واقعاً في الأساس هو النظر إلى الرياضيات. وهناك العديد من أنواع الأرقام، على سبيل المثال:

- الإيرادات والتكاليف وهوامش الربح والأموال النقدية والتبرعات.
- العملاء والمستخدمون الذين يدفعون وعدد مرات التحميل والإعجاب.
- المتابعون والمفردون على تويتر ومعيدو نشر التغريدات وعدد مرات المشاهدة.
- الانطباعات، والنقرات، والتحول من زوار إلى مشترين.
- المشاركات، والتعليقات، والمنشورات.
- الموظفون، والبلاد، والأسواق.
- معدل النمو، ومعدل التسجيل، والطلبات اليومية.
- الأعضاء، والمتطوعون، والمشاركون.
- مباريات الفوز، والميداليات الذهبية، والتصنيف الحالي.

وبما أن نجاح الأفكار يتم تتبعه في النهاية من خلال الأرقام؛ فمن الجيد أن تعرف ما الأرقام أو مؤشرات الأداء الرئيسية التي ستستخدمها لتقييم فكرتك. وإذا كان العمل عبارة عن تطبيق لجهاز المحمول فيُعتبر

عدد مرات التحميل حينئذٍ رقماً مناسباً. وإذا كانت فكرتك تتمثل في بث موسيقي مثل خدمة Spotify للموسيقى الرقمية، فمن المحتمل أن يكون الرقم الأساسي هو عدد المستخدمين دافعي المقابل. أما إذا كانت فكرتك تتمثل في شن ثورة على ديكتاتور صاحب نظام استبدادي؛ فسيكون حينها عدد المحتجين في الشوارع هو الرقم الأساسي. إذن تحكي الطريقة التي تضيف بها الأرقام القصة وراء فكرتك.

## # ٨٥. الرؤية والرسالة والأهداف (ر. س. هـ).

### التعبير عن فكرتك بالكلمات والأهداف.

من بين الأنشطة الأكثر زيادة عن الحاجة عند البدء في عمل تجاري جديد تأتي صياغة جمل الرؤية والمهمة لهذا العمل. والاحتمالية حينئذ أن تلك الوثائق بمجرد صياغتها ستصبح هي نفسها بمثابة إطناب وزائدة عن الحاجة. ومع ذلك إذا كنت تؤسس عملاً على أساس فكرة فيجب عليك إذن التعبير عنها بطريقة تتسم بالكفاءة. ماذا يعني كل ذلك؟ إن كنت ستستخدم رؤية ومهمة وأهدافاً فتأكد من أن تضعها في الترتيب الصحيح. وفيما يلي مثال على ذلك باستخدام فكرة هذا الكتاب:

- الرؤية: (كلنا قادة بالفطرة)
- الرسالة: (جعلك قائداً أفضل)
- الأهداف: (تحويل مجموعة الأشخاص إلى قادة أفضل، وبيع عدد X نسخ من هذا الكتاب)

تعد الرؤية بمثابة فكرة عامة هي أساس ما تفعله؛ فقد كانت مثلاً رؤية مايكروسوفت "جهاز كمبيوتر على كل مكتب". بينما الرسالة فهي ما ستفعله من أجل العمل؛ فمثلاً رسالة جوجل "تنظيم معلومات العالم". أما الهدف فيمكن في الطريقة التي تحقق بها طموحاتك بالأرقام. لا توجد قاعدة مطلقة لذلك بالطبع، ولكن هذا نتيجة لملاحظتي للكيفية التي تعمل من خلالها هذه البنية البسيطة. ويمكن للرؤية والرسالة والأهداف أن تكون بمثابة طريقة عملية لشرح ما تفعله. ويُطلق أيضاً على المهمة اسم "الشعار".

أو يمكنك وصفها بالضبط كما يلي: "يسمح لك هذا التطبيق بالاستماع إلى جميع أنواع الموسيقى في العالم من هاتفك المحمول". ويجب عليك



في كلتا الحالتين - لكي تجعل فكرتك تتحقق على أرض الواقع - أن تكون قادرًا على التواصل بها بطريقة تجعل الآخرين يفهمونها ويفهمون القيمة التي تجلبها معها.

## # ٨٦. أنا هنا لأبقى (أ. ه. أ.)

وضع للمنافسين أنك لن تتحرك.

لقد كان مرشدي هو من علمني أن وظيفتك كقائد تتمثل في أن توضح لمنافسيك أنك هنا لتبقى. فالأفكار الجديدة مثلها مثل الأعمال الجديدة ستثير أحياناً ردود أفعال عدوانية من المنافسين. ففي إحدى الحالات. تعرضت شركتي فجأة لهجوم حاد من أحد المنافسين الذي بدا وكأنه يريد قتالنا. كانت الشركة تمدنا بتكنولوجيا التعقب التي كانت ضرورية لقياس أداء التسويق عبر الإنترنت، والذي كان بدوره أساس نموذج التسعير القائم على الأداء في هذا العمل. وقد أدركنا أن منافسنا (والذي كان أيضاً مورداً على المدى الطويل وكنا نثق فيه) سيوقف الخدمة في أسرع وقت ممكن طبقاً للعقد؛ مما سيجعلنا في موقف لن يكون فيه أمامنا أي وقت لإيجاد حل آخر. وإن حدث ذلك، كان سيضرنا بشدة.

فوجئت بهذا التوجه العدواني، واتجهت إلى مجلس الإدارة لمناقشة هذه المسألة. وفي النهاية، تواصلت مع أحد ناصحي ليوضح لي وجهة نظره في هذا التحدي.

لقد جاء رد فعلي الأول في صورة اندفاع نحو مقابلة الأذى بالمثل، ولكنني تعلمت أن رد الفعل الصحيح الذي ينبغي عمله (في هذه الحالة على أية حال) هو أن أوضح ببساطة أننا هنا لنبقى. فالمنافسة هي حقيقة من حقائق الحياة، ودورك أن تبقى وتواصل مسيرتك وأن تعمل على ألا تنغمس كثيراً في المنافسة؛ فعندما يدرك منافسوك أنك وشركتك هنا بالفعل من أجل البقاء سيدأون في التعاون معك، وهذا ما حدث بالضبط مع شركتي. ووفقاً لهذا التوجه، نفذنا حلاً آخر بذلنا فيه كثيراً من الجهد، على افتراض أن منافسنا/مورداً كان سيوقع بنا أكبر قدر ممكن من الضرر. وعندما أنهوا العقد بالفعل بطريقة سيئة للغاية كنا بالفعل قد أوجدنا حلاً بديلاً جديداً وبدأنا في التعامل انطلافاً منه. لقد أظهرنا أننا هناك لكي

نبقى، وبعد ذلك بدأوا في التعاون معنا وتم طرد الرئيس التنفيذي العدواني من الشركة المنافسة، وتوقف النزاع ودخلنا في النهاية في حيز اتفاقية جديدة بدلاً من التي كنا نعمل معاً وفقاً لها.

ولقد كان هذا النمط غالباً هو نفسه في شركاتي المتعددة؛ حيث سيحاول اللاعبون الحاليون في الصناعة عندما لا يجدون شيئاً يربحونه - علاوةً على خسارتهم لكل شيء بسبب نجاحك - أن يوقفوك. فإذا كنت ستفشل، تأكد من أنك من قرر ذلك بالتوقيت وبالكيفية، وليس للمنافسة شأن في ذلك.

وقد تبدأ الفكرة عديمة القيمة (لأنها لم تبدأ بعد في إضافة الأرقام)، ثم تتحول لفكرة ذات قيمة عندما تثبت نجاحها، وبعد ذلك تموت في النهاية حين يتم تغييرها بما هو أفضل (مدفوعة بيد منافس عدواني). إنها دائرة "التدمير الخلاق" الخاصة برأسمالية السوق، والتي أشاعها الخبير الاقتصادي "جوزيف شومبيتر". وفي هذه الدائرة التي لا تتوقف عن الدوران، بمجرد أن تطلق فكرةً جديدةً يتمثل دورك في أن تبين أنك هنا كي تبقى.

## نقاط للتفكير

١. هل طرحت في أي وقت مضى فكرة أمام زملائك أو أصدقائك؟ أو شركاء استثمار رأس المال؟ ماذا كانت النتيجة؟ وهل حولت الفكرة إلى واقع؟ وهل توافق أن الأفكار بعد كل شيء لا قيمة لها إلا إذا أصبحت حقيقة؟
٢. هل مررت بتجربة فشلت فيها الأفكار؟ وماذا حدث؟
٣. ما نهجك فيما يخص السرعة: هل تفضل العمل "بسرعة" أم "ببطء"؟
٤. هل تحب اتخاذ القرارات؟ أم تخشى ذلك؟ كيف تبدو عملية اتخاذ القرارات لديك عادةً؟
٥. ما لعبتك؟ وهل تعلم كيف تربحها؟
٦. ما الأرقام "ذات الصلة" التي تضيفها في عملك؟
٧. هل يمكنك التفكير في موقف رحلت تواصل فيه العمل على فكرة أو مشروع، في حين كنت تعلم أنه ينبغي عليك حقاً إيقافه؟

## الفصل التاسع

# موظفون ذوو عقول متفتحة

حدد ديفيد أوجيلفي في كتابه الكلاسيكي *Confessions of an Advertising Man* فلسفته عند التوظيف في مبدأ "رجال ذوو عقول متفتحة".  
ويكمن السبب وراء هذا المبدأ في أنه بالنظر إلى طبيعة العمل في مجال الإعلانات التجارية، سنجد أن النجاح في هذا المجال يتطلب مهارات اجتماعية (الحفاظ على العلاقات وتطويرها) بالإضافة إلى موهبة إنتاج إعلان مبتكر يحقق مبيعات. وبالتالي، كانت وكالة الإعلان لا تبحث فقط عن أشخاص ماهرين، ولديهم قدرات إبداعية، بل كذلك من تتوسم فيهم الطابع الدبلوماسي وال جذاب. وبالفعل في بداية صناعة الإعلانات التجارية كان معظم مؤلفي الإعلانات والمخرجين الفنيين من الرجال. وكما ظهر في المسلسل التلفزيوني *Mad Men* - والذي تجري أحداثه في وكالة إعلان بنيويورك في الستينيات من القرن الماضي - كان العمل في مجال الإعلانات التجارية يشبه كثيراً عالم الرجال، الذي يعج بالسكريات اللاتي يجلسن كالديكور والزوجات اللاتي كأنهن تذكارات وميداليات في

خلفية من المطاعم والمكاتب المبهرة. أما في الوقت الحالي فقد أصبح العمل - أو ينبغي أن يكون - أكثر مساواة بين الجنسين. ويختص هذا الفصل بالحديث عن التوظيف وعن ذلك التعبير الغريب المسمى "الموارد البشرية"، والذي يصنفنا كما يصنف الموارد الأخرى مثل رأس المال والحواسيب، وستكتشف الأساليب التي تتبعها عند تعيين موظفين جدد والعمل معهم.

## # ٠٨٧ أحب عملك (أ.ع.)

أحب عملك. وماذا إن لم تحبه؟

تماماً مثل القيادة بشكل عام، فإن كل شيء مرتبط بالموارد البشرية - سواء كان توظيف أشخاص، أو تطويرهم، أو تدريبهم، أو صياغة سياسات العاملين - يبدأ من خلالك. لذا، يجب عليك أن تسأل نفسك ما إذا كنت تحب عملك؛ لأنك تريد من الأشخاص الذين يعملون معك أن يحبوا عملهم أيضاً. فإذا كنت لا تحب عملك، سيتضح ذلك جلياً في كل شيء يرتبط بالموظفين في نطاق عملك، فلن تملأ الحماسة نفسك عند التوظيف، ولن تهتم كثيراً كما ينبغي بمدى تطور موظفيك، أو بكيفية التعامل معهم؛ فحبك لعملك هو ما سيقودك للسعي وراء إلهاب الحماس وتشجيعه لدى الآخرين. أما إذا كنت لا تحب عملك، فلن يكون لديك الدافع لأداء عمل جيد.

أما الآن فجميعنا لدينا ذلك النوع من التقلبات في حياتنا، وأنت لست مضطراً لأن تحب عملك كل يوم طالما أنك سعيد بما تفعله في المِجمل. فأنا مثلاً أحب عملي كرائد أعمال يعمل مع شركات أبدأ معها من نقطة الصفر، وأبنيها وأنميها بمساعدة أشخاص رائعين بما يحدث تغييراً. ولكن هل أحب عملي كل يوم؟ الإجابة: لا، فربما أجد نفسي مرهقاً كثيراً، وأشعر بخيبة الأمل، وأمل مما أقوم به لدرجة تصل بي إلى التفكير في الاستقالة، وأداء أي عمل آخر. ولهذا السبب أضع حداً فاصلاً بين ما أعمله (ريادة الأعمال) ووظيفتي (وجود دور محدد لي في الشركة)؛ فالأولى ضرورية ولازمة في حين تتغير الثانية.

لدي رؤية بسيطة ولكنها عميقة: يقوم الموظفون بعمل أفضل إذا كانوا يحبون عملهم. قد يبدو ذلك الأمر بديهياً، ولكن مع الأخذ في الاعتبار جميع الأشخاص الذي يعملون بالفعل في أماكن لا يحبونها ومع زملاء عمل لا ينسجمون معهم، فمن الغريب ألا يبذل الكثير جداً من أماكن العمل المزيد من الجهد لجعل بيئة العمل أكثر لطفاً. ومن بين الأمور التي تجعل في العمل

قدرًا من المتعة هو العمل مع أشخاص تحبهم، ومن ثمَّ ينبغي على مدير الموارد البشرية الحصيف تعيين الأشخاص الودودين. هل يضع معظم مديري التوظيف ذلك كأولوية في أثناء عملية التوظيف؟ ربما لا. ويمكنني التخمين أن الطريقة الأكثر شيوعًا عند تعيين الموظفين تكون استنادًا إلى السيرة الذاتية وطموحاتهم المهنية، والتي على الأرجح ستجعلهم يتنافسون مع زملائهم بدلًا من أن يحبوهم. وبصفتك قائدًا، عليك أن تبحث بدلًا من ذلك عن طرق للتوظيف، وأن تنشئ مكان العمل بأسلوب يجذب الموظف إلى حبه، وبالتالي يسر من حب العمل ذاته.



## # ٠٨٨ الأدوار والأهداف (د. هـ.)

### الارتقاء إلى مُسماك الوظيفة.

ينبغي تعريف دور القائد التقليدي في المؤسسة بدقة مع تحديد مسؤولياته بكل وضوح؛ مما يسهل الوصول إليه في المؤسسة، وفهم كيفية تناسب الجزء مع الكل وذلك لمصلحتك ومصلحة الموظفين الذين تعمل معهم؛ فقد عملت في شركات يمكن أن يكتب أي موظف فيها ما يشاء على بطاقة عمل، ولا بأس بذلك. ولكن ذلك لا يزال يعني أنك يجب أن تكون واضحاً فيما يخص دورك وما يعنيه.

لا يوجد دورٌ أو وظيفة أو مهمة أو رسالة إلا لسبب: وهو إنجاز شيء ما. ولهذا السبب ينبغي أن يكون لكل دور أهداف، وقد تُصنف هذه الأهداف على عدة مستويات بدايةً من المسؤوليات الشاملة وصولاً إلى نقاط العمل على أساس المهام. على سبيل المثال، قد يكون لدى رئيس الممرضين هدف كلي لإدارة فريقٍ من الممرضين في قسم الطوارئ بمستشفى، ولديه هدف فرعي لهذا العام وهو تقليل فترات الانتظار.

هناك سحرٌ ما في وضع الأهداف بإطار زمني معين. وتكمن القوة في التفكير في ماهية أفكارك وكيفية الوصول إليها وترسيخها في عقلك الباطن.

ما الإطار الزمني الجيد؟ أقترح أن يكون ربع سنوي. لماذا أختار هدفاً ربع سنوي؟ لماذا لا أضع هدفاً يومياً أو للساعة القادمة أو لمدة عام – أو للسنوات العشر القادمة؟ حسناً، لا يهم ذلك حقاً؛ فالمسألة عملية أكثر؛ حيث إنك عندما تدير عملاً تُعتبر الفترة ربع السنوية فترة مفيدة جداً، علاوةً على أن الكثير من الأعمال التجارية في العالم تُدار على فترات ربع سنوية سواء يؤدي ذلك إلى مستوى أفضل أو أسوأ.

عندما يصبح لديك فريق تعتني به تُعتبر الفترة ربع السنوية فترة جيدة لمتابعتهم. حيث يُعد الشهر الواحد فترة قصيرة للغاية لإحداث أي

اختلاف، فضلاً عن أن متابعة زملائك في الفريق مرة واحدة في العام لن يأتي في فترات منسقة حقاً بما يكفي للمتابعة الحقيقية. لذا ضع أهدافاً ربع سنوية، وإذا كنت تشغل منصباً قيادياً رسمياً وتعمل مع فريق اجعل أهدافك ربع السنوية جزءاً من روتينك - أما إذا كنت قائداً غير تقليدي؛ فلماذا لا تضع لنفسك أهدافاً، وتراقب تقدمك في كل فترة ربع سنوية؟ إن ذلك من شأنه أن يمنحك شعوراً بالإنجاز وشيئاً ما تكافح من أجله.

واليك الطريقة: اكتب أهدافك قبل كل فترة ربع سنوية؛ فهذه طريقة بسيطة للغاية، وبرغم ذلك فهي مؤثرة. وإذا كنت في فريق اطلب من كل عضو من أعضائه كتابة أهدافه، ثم اجلس قبل كل ربع جديد وبعد انقضاء القديم وناقش كلاً من أهدافك وأهداف زملائك. وبعدها، سيصبح الجميع على دراية بما يركز عليه الآخرون، وقد تتغير أمور على طول الطريق، ولكن على المستوى المبدئي، سوف تتيح لك هذه الإستراتيجية أن تدخل كل فترة جديدة وعينك على غايتك.

ومن أجل إيضاح الأمور لنفسك وللمؤسسة التي تعمل لمصلحتها، فإن الأساسيات تتلخص في أن تكون محدداً حيال دورك وأهدافك. من حيث الجوهر، هذه هي وظيفتي، وهذا ما أبتغي تحقيقه خلال الأشهر القليلة القادمة. لماذا تكتب ذلك؟ إذا كنت الرئيس التنفيذي لشركة؛ فسيكون من المفيد أن توضح لنفسك وللجميع ماذا يعني دورك حقاً بطريقة عملية. ومن المحتمل أن يكون لدى معظم زملائك في العمل فكرة عامة حيال عملك تماماً، كما لديك أنت فكرة عامة عن وظائف الآخرين. ولكن فلتوضح وظيفتك بصورة محددة جداً؛ لأن الوضوح يبعث الطاقة. وفيما يلي ما قد يبدو عليه الأمر:

من الناحية النموذجية، ينبغي أن تتسم الأدوار والأهداف الخاصة بالجميع بالشفافية أمام الجميع؛ فيمكنك مثلاً وضعها على شبكة الإنترنت الداخلية للشركة. تخيل مؤسسة فكر كل فرد فيها في الأهداف التي يرغب في تحقيقها خلال الفترة المقبلة متصوراً خرائط ذهنية فردية للمستقبل،

وأن هذه الأهداف شفافة أيضاً ويتشاركها الجميع. لذلك بدلاً من أن تقول "أهلاً، إذن أنت رجل المبيعات الجديد"، يمكنك أن تقول "أهلاً، أنت الرجل الذي سيجلب عشرة عملاء جدد في الشهور الثلاثة المقبلة، رائع أتمنى لك التوفيق!". ولكن لا تجري الأمور عادةً هكذا، فستقابل كل هؤلاء الموظفين يومياً في أثناء عملك، ولكنك لن تكون متأكداً تماماً من طبيعة عملهم أو ما يريدون إنجازه.

إنه لأمر عملي إذا أصبحت بنية وأهداف القادة التقليديين واضحة، ولكن وضع الأهداف سيعود بالنفع أيضاً على قادة التوجه. والآن جرب فكرة الدور والأهداف على نفسك: ما طبيعة عملك؟ وما مسؤولياتك وأهدافك للربع السنوي القادم؟

#### دوري وأهدافي

باربرا سميث، رئيس تنفيذي في الشركة البطيئة.

وظيفتي هي الرئيس التنفيذي، وفيما يلي جوانب مسؤولياتي:

#### ١. النتائج

- مسئولة عن تحقيق أهداف الخطة أو ما يزيد عليها، وتركيزي الرئيسي ينصب على: تنمية العائد الصافي بنسبة ٤٠٪ سنوياً.

#### ٢. فريق ومجلس الإدارة

- تأسيس هيكل القيادة ودعم رؤساء الأقسام.
- اللقاءات: اجتماعات مجلس الإدارة، والاجتماعات الشهرية للإدارة/خارج الشركة، والاجتماع الأسبوعي.
- اجتماع المتابعة ربع السنوي مع جميع أعضاء الفريق بناءً على فكرة الدور والأهداف.

## ٣. الثقافة

- إلهام كل العاملين يومياً حتى يصبحوا قادة. عقد لقاء خاص تحت عنوان: الاجتماع الشهري العام

## ٤. العملاء

- الحفاظ على العلاقات مع كبار العملاء

## ٥. المساهمون

- تقديم تقارير ربع سنوية وتحديثات بين فترة وأخرى

## ٦. مسؤوليات أخرى

- وضع الإستراتيجية، ومراجعة التنفيذ
- إدارة عملية الموازنة
- العلاقات العامة، عقد مقابلة واحدة على الأقل كل ربع سنة
- إعداد خطة توسع دولية

## ٧. أهدافي في ربع السنة الثاني

- تنمية العائدات الشهرية الصافية في ربع السنة الثاني في الخطة بما يعادل سبعة ملايين دولار.
- إنشاء وحدة عمل للمنتج الجديد - بهدف تحقيق عائد شهري يصل إلى مائة ألف دولار.
- بدء مشروعات في نيويورك - تعيين موظفين جدد في المشروع الجديد ابتداءً من الأول من يوليو

## # ٠٨٩ موظفون ذوو عقولٍ متفتحة (م.ذ.ع.م.)

### التوظيف وفق فلسفةٍ ما .

يتعلق هذا الأمر بفلسفة التوظيف لديك؛ فليس من المستبعد أنك في مرحلةٍ ما ستجد نفسك في موقفٍ تحتاج فيه إلى توظيف شخصٍ ما؛ فالموقف مألوف؛ تجلس على طاولةٍ، وأمامك مرشح للوظيفة يحاول ترك انطباع جيد. في بعض الأحيان، يكون هذا هو الشخص الذي تريد توظيفه حقاً، وفي تلك الحالة يرجع الأمر إليك في أن تقنعه بالوظيفة. وأحياناً أخرى، يكون مَنْ أمامك هو الذي يعرض نفسه للبيع. وفي كلتا الحالتين، ستجري صفقة محتملة، عندما تعقد المؤسسة الطارحة للوظيفة اتفاقاً مع شخصٍ قد يملأ المكان الشاغر، ويكمن التحدي أساساً في العثور على الشخص المناسب للوظيفة المناسبة. ولهذا السبب، تعقد معظم الشركات الكثير من المقابلات جنباً إلى جنب مع الاختبارات وتقديم خطابات التوصية؛ فما تحتاج إليه هو أن تكون متأكداً قدر الإمكان من أن الموظف الجديد سيكون ناجحاً في وظيفته فضلاً على أن يكون سعيداً ومتحفزاً للقيام بعملٍ رائع، ويساهم بقيمة للشركة، ويظل فيها مدةً طويلة يرتقي فيها بشخصه، ويصبح قادراً على أن يتولى المزيد من المسؤوليات.

وهكذا تجلس على طاولة وفي يدك السيرة الذاتية للمرشح ناظراً إليه في الجهة المقابلة منك. ولكي تتمكن من تحديد ما إذا كان هذا هو الشخص المناسب للوظيفة المطروحة أم لا، تستخدم شعورك الداخلي والسيرة الذاتية وخبرة المرشح ومهاراته وتعليمه وخطابات التوصية. وبعد أن شاهدت نتائج الاختبار، رحت تحاول استخلاص استنتاجات منها، ومن المحتمل أيضاً أن تكون قد تلقيت بالفعل بعض التعليقات من زملائك الذين قابلوا هذا المرشح أيضاً. أما الآن وبعد أن أصبح لديك كل هذه المعلومات، تجد نفسك عادةً ما زلت تواجه حالة من عدم التيقن. عند هذه النقطة تكون في حاجةٍ إلى انتهاج فلسفةٍ ما.

وقد طورنا هنا في شركة كيبروكر مبدأ أطلقنا عليه اسم "الموظفون ذوو العقول المفتحة"؛ فتماماً مثلما ذكر "ديفيد أوجيلفي" في كتابه *Confessions of an Advertising Man*، كنا نبحث عن أشخاص موهوبين يمكنهم المساهمة في العمل، ولكننا علاوةً على ذلك كنا نريد أيضاً أشخاصاً يمكنهم المساهمة في ثقافة الشركة وروحها وجعلها مكاناً رائعاً للعمل فيه. وتذكر أن الموظفين يقومون بعمل أفضل، إذا كانوا يحبون عملهم. وإذا أردت أن تحب عملك، فيجب عليك حب زملائك في العمل. ومن هنا يأتي تأكيدنا على ضرورة توظيف أشخاص ليسوا أذكاء فحسب، بل لا بد أن يكونوا كذلك شخصيات رائعة. فينبغي أن يكون الزميل المثالي هو ذلك الموظف الذي يمد لك يد المساعدة، عندما تحتاج إليها، كما تستمتع معه بحفل بعد العمل ويدفعك إلى الضحك.

عندما نجتمع بعد عدد من المقابلات، لا نطرح هذا السؤال: "هل هذا الشخص مناسب للوظيفة؟"، بل نسأل "هل هذا الشخص موظف ذو عقلٍ متفتح؟"؛ حيث نود كلنا أن نعلم عما كنا نتحدث في تلك المقابلات؛ فتحسن نوظف بناءً على فلسفة وثقافة وليس ابتغاءً لوظيفة. هل تلاحظ الفرق؟ لقد بحث "شاكلتون" - مستكشف القارة القطبية الجنوبية - عن "أشخاص مرحين ومتفائلين" كضرورة حتمية لتحمل مشاق الرحلات الاستكشافية القطبية. وبالتالي كان ذلك جزءاً مهماً من فلسفة التوظيف لديه.

كذلك فإن شركة فالف للألعاب الإلكترونية تعين ما تطلق عليهم اسم موظفين "على شكل حرف T"؛ وهم كما تصفهم في كتيب الموظفين: "موظفون ذوو خبرة عامة (يمتلكون قدرًا عاليًا من المهارة في نطاق واسع من الأمور القيمة - الخط الأفقي لحرف T) وهم أيضاً خبراء متخصصون (من بين الأفضل في مجال عملهم ضمن نظام دقيق - العمود الرأسي لحرف T)".

وبالإضافة إلى ذلك، عندما يعقدون مقابلةً مع موظف محتمل، لا يتطلعون فقط إلى ما إذا كان موهوبًا ومتعاونًا، ولكن أيضًا يبحثون عما

إذا كان قادراً على إدارة الشركة بالمعنى الحرفي للكلمة؛ فهم باختصار يريدون قادة يمكنهم تحمل المسؤولية في شركة ذات هيكل تنظيمي مسطح، وعدد أقل من الرؤساء.

هناك بعض القرارات التي تخص الموظفين، مثل من سيعمل في الشركة، ومن لن يكون جزءاً منها من الآن فصاعداً، وهي من أهم قراراتك. ويُعد هذا النوع أيضاً من القرارات صعباً للغاية؛ لأنه ليس باستطاعتك أبداً أن تتوقع جازماً إلى أي مدى سيناسب شخصٌ ما الوظيفة في حين أنك لديك آليات معقدة في العلاقات بين الموظفين في شركة هي نفسها تتطور باستمرار وسط سوق يتغير كل يوم. ومع كل ذلك، عليك اعتبار هذه القرارات المتعلقة بالموظفين أولوية من أولوياتك.

هناك العديد من الشركات الناجحة التي اعتبرت أن تكون الأفضل في التوظيف، وأن تكون قادراً على توظيف الأفضل يعد عامل نجاح رئيسياً. ومن فضلك لاحظ أن كلمة "الأفضل" ترتبط دائماً بالمهمة التي بين يديك، وبثقافة الشركة وبالتحديات الحالية التي تحتاج إلى مواجهتها. ولهذا السبب لا يمكنك فقط الاطلاع على سيرة المرشح الذاتية عند التوظيف، ولكنك تحتاج أيضاً إلى النظر إلى الصورة الأكبر.

عندما يتعلق الأمر بالقرارات ذات الصلة بالموظفين، فإن هذا المجال أيضاً يكون فيه اتفاق الآراء أمراً مفيداً. فمثلاً، سيكون من المفيد إذا قابل جميع أعضاء فريق الإدارة كل المتقدمين الجدد وناقشوا انطباعاتهم فيما بعد. وتتمثل الطريقة المثالية في أن يقف الجميع في مصلحة هذا التعيين، وإن لم يحدث ذلك فلا تُقدم عليه. والسبب في أنك ينبغي عليك السماح للكثير من الأشخاص بمقابلة المرشح هو أننا جميعاً لدينا وجهات نظر خاصة - ومن ثمَّ أسئلة - عند عقد مقابلة. ويمكنك عند مناقشة أمر المتقدم للوظيفة مع الآخرين أن تجمع كل وجهات النظر المختلفة وتحصل على صورة للشخص المتقدم وإلى أي مدى سيلتئم الوظيفة أفضل مما يمكن أن يحدث بعد عقد بضعة مقابلات فحسب مع أشخاص يفكرون بالطريقة نفسها.

انتهج عند التوظيف فلسفةً وأضف إليها نوع الوظيفة ونوع الشخص المناسب لهذه المهمة. وتأكد من أن الدور الذي تعلن عنه محدد وموصوف بطريقة تجذب الأشخاص ذوي المهارات وأسلوب التفكير الذي تبتغيه. على سبيل المثال، إذا كنت ستعين "مديرًا إقليميًا" لإدارة مكتبك في سوق جديدة، وتتمثل مسؤوليته الرئيسية في بيع منتجاتك لعملاء جدد، "عين شخصًا للمبيعات" وكن واضحًا في أنك تبحث عن رجل مبيعات. ومن الأفضل بعد ذلك أن تطلق على هذه الوظيفة اسم "رئيس المبيعات" أو "مدير المبيعات" للمقاطعة إكس. فقد لاحظت كثيرًا أنه عندما تكون رؤيتك للمهمة (البيع) تختلف عن رؤية المتقدم للوظيفة (إدارة مكتب إقليمي) مما يترتب عليه التركيز على إدارة شركة فرعية على وجه التحديد وتعيين سكرتير والحصول على سيارة خاصة بالشركة وبطاقات عمل مطبوعة والقيام بالتسويق والكثير من مهام الإدارة - أي شيء عدا عمل المبيعات. وفضلاً عن ذلك، فإن أفضل نهج يمكنك اتباعه عند التوظيف هو أن تكون بكل بساطة شركة جيدة تجذب الموظفين ذوي الكفاءات. وتُعرف هذه الشركة أحياناً بأنها لديها "ماركة مسجلة كصاحب عمل"، ويرجع ذلك عادةً إلى اهتمامها ورعايتها للموظفين العاملين بالفعل في الشركة؛ أي الموظفين الحاليين لديك. فيمكن للعمل أن يصبح علاقة زمالة بين الموظفين.



## # ٩٠. ضع توقعات واضحة (ص. ت. و.)

لا نحصل على ما نستحقه، بل على ما نتوقعه.

لا تسيّر الأمور أحياناً كما كان متوقعاً؛ حيث قد يضطر أحد الموظفين لمفادرة الشركة. إنه أمرٌ مؤسف، ولكن ذلك هو الحقيقة في كل الأعمال التجارية. وتظهر هذه المشكلة غالباً، عندما لا تتشارك الأطراف المعنية الرؤية نفسها حيال ما كان متوقعاً بالضبط من دور معين بالمؤسسة. ويعتقد الموظف الذي تم طرده أنه كان يقوم بعملٍ رائع ولكن لا يتفق مديره أو زملاؤه مع هذا الرأي. إذا لم تتم مناقشة التوقعات والاتفاق عليها أو إيضاحها تماماً، يكون ذلك بمثابة خطأ وقع فيه القائد - ونتيجةً لذلك قد يعتبرها كل من الموظف المغادر وزملاؤه غير منصفة.

لذلك، من أجل توضيح الأمور ببساطة:

- ضع دائماً توقعاتٍ واضحة معاً، وتأكد من أن الجميع يدركها.
- عند قيامك بمتابعة الموظفين لا تجعل الأمر شخصياً - سلط التركيز على الأداء.
- ضع توقعاتك بناءً على نقاط القوة لدى الموظف.

## # ٩١. ركز على مهام عملك (ر.ع.م.ع.)

### تتقدم المؤسسة والمهام في الأولوية على الأفراد.

من المفترض أن يكون العمل هو الشاغل الأساسي، ولكن قد تعوقه العديد من الأمور الأخرى. وإليك مثلاً طبيعة عمل رجل المبيعات: قد تبدو مباشرة: "اذهب للخارج، وقم ببيع المنتجات للعملاء؛ فهذه هي وظيفتك". ولكن في واقع الأمر يضيع الكثير من الوقت في مسائل أخرى كاختيار أي عميل له الأولوية، وتحديد أي رجل مبيعات له الحق في البيع لعميل معين، والتفاوض بشأن العلاوة أو العمولة، والتوسط بين أعضاء الفريق المتخاصمين، والتعامل مع الشكاوى التي توضح أن أسلوب المبيعات معقد للغاية، ومحاولة إيجاد حل لم تتخفص نسبة المبيعات في سوق ما... ويمكن أن ينتهي الأمر بالأمر ببيع أحد أي شيء (انظر #٩٢ قلل الضوضاء).

عندما لا يؤدي أي شيء آخر ثماره، سلط تركيزك على مهام عملك. بشكل عام، ما "مهام عملك"؟ إنها كلمة مرادفة لكلمة وظيفة؛ فبالنسبة لهذا الأمر، في أية شركة أو مؤسسة أو حتى وسط عائلة، هناك وظيفة يجب القيام بها؛ وهي الإنتاج والبيع والتنظيم والشراء وإصلاح الأمور. وفي أغلب الأحيان، ينحرف التركيز من على العمل المطروح بسبب عدم انسجام الموظفين. حقاً هناك جهات نظر متباينة بشأن كيفية الإنتاج والبيع والتنظيم وشراء الأشياء، وهذا أمر جيد، لكنه قد يصبح مشتتاً للانتباه، ومدمراً عندما يتحول إلى نزاع يحول بين الموظفين وإنجاز عملهم.

عند ظهور النزاع، ينبغي عليك مواجهته ومحاولة حله ومنحه الاهتمام والانتباه المطلوبين، وهذه أيضاً وظيفة. ولكن ماذا إذا قضيت الكثير جداً من الوقت في حل النزاعات؟ فسيجب عليك بعدئذٍ إعادة حشد تركيز الجميع، والتوقف عن مناقشة المشكلات، والبدء في السؤال عن كيفية إنجاز العمل، وهو الأمر الذي قد يستلزم تعيين موظفين جدد أو طلب المساهمة من الأقسام الأخرى، ولكن تظل الأولوية هي لإنجاز العمل القائم. وإذا كان

هناك هدف مبيعات في ربع السنة القائم، فركز على تلك المهمة، وابحث كيفية إنجازها.

اطلب من الأطراف المختلفة إعداد نقاط عمل لمتابعتهم على أساسها، ووضع أجندات عمل معاً من أجل اجتماعات المتابعة التنفيذية، ومناقشة مسائل العمل. لن يخلق هذا تلقائياً الثقة ويولد مشاعر إيجابية جديدة بين الموظفين المتنازعين، ولكنه سيغير مجال التركيز ويتيح للجميع مساحة لالتقاط الأنفاس. وفي نهاية الأمر، إذا كان لدى الأطراف المتنازعة نهج احترافي وبناء، فلن يعطوا الفرصة للسياسة والدسائس أن تتدخل في العمل القائم؛ فربما يؤدي التعاون بين الجميع إلى أن تقلص أية مشكلات سابقة بين الموظفين لتصبح في حجمها منظورها الصحيح أكثر فأكثر؛ حيث يسمح التركيز على مهام العمل في بعض الأحيان بوجود مساحة ضرورية كافية بعيداً عن الصراع الذي سيختفي كلياً وسيعود الموظفون بذاكرتهم إلى الوراء ويتساءلون عما إذا كانوا حقاً قد اختلفوا حول شيء يبدو الآن تافهاً للغاية. لا يمكنك تجاهل الصراعات المدمرة والتحديات الشخصية الأخرى، ولكن يمكن أن تعيد حشد التركيز، وتحدد الأولويات.

من السُّبُل الرائعة لتحقيق ذلك هو أن تضع مهمة العمل في الأولوية قبل الموظف، والمؤسسة فوق الجميع؛ فالهدف الذي تسعى إليه المؤسسة في النهاية هو تقديم منتج أو خدمة معينة ذات قيمة - سواء كانت تجارية أو خيرية أو تعليمية أو أيّاً ما كانت. وإذا اتخذت قراراتك منفرداً بهدف إسعاد أفراد بعينهم بدلاً من دعم أهدافك المؤسسية، فذلك يعني أنك تفعل شيئاً خطأ. وحين تكون في حيرة من أمرك، فكر في الهدف من مؤسستك ووظيفتك.

---

## نقاط للتفكير

١. هل تحب عملك؟ ماذا تعمل؟
  ٢. هل لديك فلسفة توظيف؟
  ٣. كيف تود أن تعاملك الشركة؟
  ٤. هل أنت وزملاؤك لديكم فهم واضح لوظيفتك وما تعمله وما تريد إنجازه؟
  ٥. ما أهدافك في وظيفتك الحالية؟ وهل هي طويلة أم قصيرة المدى؟
  ٦. ماذا تفعل عندما لا تسير الأمور على ما يرام في فريقك أو مؤسستك؟
  ٧. هل توقعاتك بخصوص الآخرين واضحة؟ وهل التوقعات بشأنك واضحة؟
-

## الفصل العاشر

# احذف الكلمات غير الضرورية

قرأت في السابق كتاباً لـ "بوبرونسون" والذي يحكي أحد فصوله عن مبرمج لوائي سلكون في مجال الحواسيب كان يفضل العمل وهو بملايس خفيفة، ومنذ ذلك الحين وأنا أريد أن أكتب قصة عن رجل بملايس خفيفة. ربما تتساءل: لماذا؟ أعتقد أن القارئ حين يقرأ كتاباً في مجال الأعمال يتخيل في ذهنه صورة الموظف الذي يرتدي عادةً بذلة، ولهذا قررت أن أسرد هذه القصة.

إذن إليك هذه القصة التي تحكي عن رجل أصم في ساونا. لقد كنت جالساً ذات مرة في ساونا - وذلك تقليد من تقاليد سكان إقليم شمال أوروبا - في منتجع للتزلج على الجليد بشمال السويد بعد يوم من ممارسة التزلج، وقد ذهبت إلى هناك بغرض التدريب من أجل سباق للمسافات الطويلة في وقت لاحق من الموسم في سباق مارشالونيا للعدو بإيطاليا. ثم دخل الساونا رجلٌ يكبرني سناً وبملايس خفيفة مثلي تماماً، وبدأ يتحدث بصوت عالٍ وسرعان ما اتضح لي أنه كان أصم، وأخبرته (وصوتي أعلى

قليلاً، وقد تأكدت أنه يستطيع قراءة شفاهي) أنني في المدينة من أجل ممارسة التزلج.

بعد ذلك تجاذبت معه أطراف الحديث، وأخبرني بمدى استمتاعه بالتزلج ولكنه لم يعد قادراً عليه منذ عدة سنوات جراء إصابات من بينها فقدان إصبع من أصابعه. بدا عليه بكل وضوح ملامح الحزن لأنه لم يعد قادراً على ممارسة الألعاب الرياضية بالطريقة التي اعتادها بناءً على أوامر الطبيب، لذا وددت أن أقول له ألا يصغي كثيراً لما يقوله الأطباء، ولكنني قاومت الرغبة في تقديم مشورة غير مرغوب فيها. لذا، استمررت في الاستماع إليه، وأخبرته في النهاية بما أشعر به - وهو أنه يبدو بالنسبة لي أنه يتمتع بصحة جيدة، فأخبرني بأنه يبلغ من العمر ٦١ عاماً.

ثم سألتني كم أبلغ من العمر، وخمن أنني ما بين الخمسة والثلاثين أو الأربعين. من الضروري أن الضوء كان خافتاً جداً في تلك الساونا، لذا أخبرته بسني، فواصل حديثه قائلاً: "رائع، إنه لأمرٌ مدهش". حالياً، أنا في حالة طيبة جداً، منذ أن أصبحت أعمل بالخارج بصورة منتظمة، ومع هذا ظلت دهشته تبدو لي مبالغ فيها بعض الشيء، لكنني أدركت لاحقاً أنه سمعني خطأ وأنا أقول إنني أبلغ ستة وسبعين عاماً. لذا وضعت أمام ناظري هدفاً جديداً بالهيئة التي سأبدو عليها حين أبلغ حقاً هذه السن.

عليك تغيير طريقة تواصلك بحسب السياق، فمثلاً حين تتحدث مع رجل أصم في ساونا عليك أن تتأكد أنه قد فهمك حقاً، أما إذا شككت في فقدان التواصل، فعليك بمتابعة الأمر. ومن ضمن الدروس الأخرى المستفادة من هذه القصة، نستطيع أن نستنتج أن التواصل ليس سهلاً. سيهتم هذا الفصل بكيفية توصيل رسالتك؛ حيث إن التواصل هو من صميم عملك كقائد.

## # ٩٢. منظور الرؤية من الخارج (م. ر. م. خ.)

### انظر للأمور بعين الآخرين.

عند إدارتك لعمل ما عبر الإنترنت - مثل موقع إلكتروني تجاري - ستكون مضطراً للنظر إلى شركتك من منظور العملاء؛ حيث إن جُل ما يراه العملاء هو صفحة الويب أو التطبيق على شاشتهم. ويعني "التفكير من خلال الويب" رؤية الأمور من المنظور الخارجي، فعندما بدأت أولى شركاتي الإلكترونية - فوندكس (وهي متجر إلكتروني برأس مال مشترك إسكندنافي) - كانت لدينا لوحة كبيرة معلقة على الحائط في المكتب تقول "فكر من خلال الويب" فأنت في عمل يقع في نهاية العلاقة بين الحاسب الآلي وبين العميل؛ حيث الوسيط الرئيسي فيه مع العملاء هو مجرد شاشة. كل شيء لابد أن يكون واضحاً، وكل رابط أو مفتاح يجب أن يكون مفسراً لذاته؛ فليس هناك مجال لوجود أخطاء إملائية فضلاً عن أن الموقع أو التطبيق يجب أن يعمل بصورة ممتازة. عليك أن ترى العالم من منظور المستخدم؛ أي من الخارج.

عند تفقد العمل في فرع من فروع البنك، ستتضح الأمور أكثر بكثير؛ فهناك باب للدخول ومكتب استقبال وموظفون يعملون وهناك طابور يمكنك الانتظار فيه. مما سيجعلك توجه نفسك في الحال بدون الحاجة للتفكير في ذلك. لذا ينبغي أن تكون المواقع الإلكترونية والتطبيقات والبرمجيات تماماً مثل ذلك، كما يقول "ستيف كروج" في كتابه الكلاسيكي *Don't Make Me Think*. ويُطلق على هذه العملية السريعة والبديهية اسم "منظومة التفكير ١" كما أوضحها "دانيال كانيمان" في كتابه *Thinking, Fast and Slow*، ومثال على ذلك قيادة السيارة؛ فعندما تعرف كيف تقود، ستقودها. في حين أن "منظومة التفكير ٢" هي طريقة الاستدلال التأملية التي تتبناها عندما تحاول اكتشاف شيء ما - على سبيل المثال، عند زيارتك لموقع إلكتروني جديد؛ كيف يعمل ذلك؟ أين أنقر؟ ماذا سيحدث بعدها؟

عندما تعمل في مؤسسة ستظل على العالم تلقائياً من الداخل، بينما بقية سكان هذا الكوكب الذين لا يعملون في الشركة سيرونه من الخارج، وسيكون عملاؤك بعض هؤلاء الأشخاص من الخارج أو مستخدمي الخدمة، وستحتاج إلى تبني منظورهم من أجل تحقيق النجاح.

تخيل مثلاً موقع أمازون: تاجر إلكتروني ضخّم وصل حجم إيراداته في عام ٢٠١١ إلى ٥٠ مليار دولار أمريكي، ويتألف من مراكز بيانات ومخازن في جميع أنحاء العالم، ولوجستيات بنية تحتية هيكليّة، ونظام توزيع. مع ذلك، فإن الشيء الوحيد الذي تراه عند التسوق من موقع أمازون الإلكتروني هو صفحة ويب (أو تطبيق إذا كنت تستخدم هاتفك المحمول)، والطرّد حين يصلك. ولكن وراء تلك الشاشة عملية عملاقة تمثل مكان عمل يومياً لأكثر من ٤٢ ألف موظف في جميع أنحاء العالم، ويعتمد نجاح الشركة على حقيقة رؤية الشركة من منظور ما يتجاوز ١٤٠ مليون عميل نشط، والتفكير باستمرار في كيفية تقديم خدمة متميزة للعميل.

من السهل أن تمنع النظر من موطئ قدمك في المؤسسة حيثما تعمل وأن تفترض أن باقي العالم يرى الأمور كما تراها، ولكن عليك بدلاً من ذلك الافتراض أنه لا أحد يفهم أو حتى يهتم بما تفعله. اطرح على نفسك من خلال استخدامك لأسلوب التفكير من الخارج باستمرار أسئلة مثل "هل هذا الأمر البسيط يكفي؟" و"ما نوع الخبرة التي سيحصل عليها العميل؟" و"هل نبعث على السرور؟" و"هل يبدو جلياً كيف نقدم قيمة؟".

من أفضل الأمور التي يمكن لرجل الأعمال القيام بها الشرحُ بطريقة مبسطة لما يفعله لكسب العيش، وينطبق الشيء نفسه على أي رجل سياسة، أو عالم، أو أكاديمي، أو محام، أو نجار يعمل مع شيء ما قد لا يبدو واضحاً وضوح الشمس لشخص آخر.

لقد كنت طوال عشر سنوات رئيس مؤسسة غير ربحية أسستها في السويد وأطلقت عليها اسم ترانسفير، وكان الهدف من ترانسفير إحضار متحدثين من عالم الأعمال (أو أي مجال عمل) في المدارس والتحدث عما يفعلونه؛ فهناك طلب كبير في المدارس لفهم أمور تبدأ من التسويق



والقانون وصولاً إلى ريادة الأعمال وكيفية إنشاء شركة. وقد كانت الفكرة وراء ترانسفير "نقل" المعرفة من مجموعة (أشخاص لديهم خبرة عملية) لمجموعة أخرى (المدارس والطلاب)، وبالتالي خلق بنية تحتية فكرية على نطاقٍ واسعٍ لم تكن موجودة من قبل. وقد صارت ترانسفير أكبر مكاتب المتحدثين في السويد، وتقدم خدماتها للمدارس دون مقابل. وبالطبع كانت القيمة التي تقدمها للمدارس وللطلاب واضحة، ولكن اكتسب المتحدثون أيضاً قيمة كبيرة؛ فقد انتقل هؤلاء الأشخاص أصحاب المهارات العالية من منطقة الراحة في مكان العمل - والتي يصحبها تفاهمٌ مشترك قائم على استخدام مشترك للمصطلحات ومعرفة بكيفية جريان الأمور - إلى حجرة دراسية في ضواحي المدينة ومع طلابٍ يحملون إطاراً مرجعياً مختلفاً تماماً. لذلك رحب الكثير من المتحدثين بخوض تجربة الاضطرار إلى التكلم بوضوح، وشرح ما يعملونه لمجموعة من الأشخاص ليس لديهم سوى فهم محدود لطبيعة عملهم مع شعورهم بالرهبة من تلك التجربة. وقد ساعد ذلك الباحث عن المعرفة في أن يفكر في وسائل جديدة تخص عمله من خلال وصف هذا العمل بأسلوبٍ بسيطٍ وملم. وعليك إدراك أن التحدث إلى مرآق عن وظيفتك لا يختلف كثيراً عن التحدث إلى عميل متوسط.

وحتى لو كان المستمعون إليك ليسوا مجموعة طلاب في حجرة دراسية، فذلك يساعدك على تخيلهم كذلك. فإن كان هناك مثلاً عالم أرصاد جوية سيصف عمله لي؛ فربما يفيدني عرضه التقديمي إذا رأيته كأني فتى عمره ١٦ عاماً لا يفقه شيئاً وليس لديه أدنى فكرة عن الطقس.

يبدو كل شيء وله تعقيده الخاص. من ثم، انظر لنفسك، وما تعمله من الخارج، وافترض أن باقي العالم لديه طاقة صبر محدودة جداً لفهمك.

## # ٠٩٣ قَلَّ الضوضاء (ق. ض.)

في التواصل الشخصي، ركز على الموضوع، ولاحظ ما خلافه.

هل حدث في أي وقت مضى أنك كنت تناقش موضوعاً معيناً مع زميل في العمل، ولكن بدت المحادثة وكأنها عن شيء آخر تماماً؟ فلتلقِ نظرة على هذا الحوار:

تقولها بابتهاج: "مرحباً جوني"، مضيفاً: "هل يمكنك مساعدتي من فضلك في هذا التقرير؟".

ويجيب جوني ببرود: "لا، لماذا لا تنجزه بنفسك؟".

وتوجد هنا طبقات من السياق الفرعي؛ حيث إن المهمة التي بين يديك تتعلق بإنجاز تقرير إلا أن الأمر يبدو مختلفاً كلياً هنا. فلن يتم الانتهاء من المهمة بسبب وجود ما يعكر الجو "ضوضاء". ما هي هذه الضوضاء؟ ربما سأم جوني منك لأنك تطلب منه دائماً القيام بعملك. أو ربما تمت ترفيتك على حسابه، ويشعر بأن حياته المهنية قد تعثرت. هل عاملت جوني بطريقة سيئة في وقت سابق، وهو الآن ينتقم منك؟ أو ربما يكون مرهقاً أو هناك مشكلات يواجهها في منزله؟ أو ربما لأن الأمر بكل بساطة عدم وجود ما يكفيه من الوقت؟ أيًا كان السبب، فهناك ظروف تُصعب عليك مناقشة المهمة الفعلية (التقرير) - فهي أمور تعوقك؛ أي أنها ضوضاء تعكر صفو الجو؛ فلا ينجح التواصل.

وينبغي عليك، بصفتك قائداً، محاولة تحديد ماهية هذه الضوضاء، وقراءة "ما بين السطور"، وفهم ما يحدث. فإذا رفض جوني مساعدتك وكان من المفترض منه فعل ذلك، لأنه من فريقك ولأنه من باب المجاملة العامة عليكم مساعدة بعضكم البعض، إذن ينبغي عليك التركيز في الحال على "الضوضاء".

قد تبدو الضوضاء كأنها أمر "سيئ"؛ كالمشاعر المبهمة التي تقف في طريق العمل الذي ترغب في إنجازه، ولكنها حقاً أمر مهم جداً؛ فهي

تخبرك بما يجري. فإذا أدركت - بعد تحديد الضوضاء - أن زميلك غاضب منك، فهذا الآن بمثابة التحدي الحقيقي، وليس التقرير الذي احتجت إلى مساعدته فيه: وعليك بالجلوس والتحدث بشأن مشاعره السلبية. فإن استطعت فهمها فذلك يعني أنك قد قللت من الضوضاء وبإمكانك العودة إلى العمل. ولا يعني "التقليل من الضوضاء" معالجة المشاعر والجوانب الأخرى من النفس البشرية، والتي تمثل عقبات، ولكنه يعني الإصغاء لما يدور في الأفق والالتفات إليه. فقد يمثل حقاً الكثير جداً من الضوضاء تهديداً لأعمال أية شركة، لذا في أي عمل تقوم به سواء كان قراراً أو خطة فسيكون هناك "مجال تشويه للتواصل" يربك العلاقات، ولقد لاحظت فرق إدارة بها الكثير جداً من الضوضاء (غضب وخيبة أمل وإحباط وانعدام الثقة وجنون الاضطهاد والانتقام) حتى يصير من المستحيل إنجاز العمل. ويمكن لكل شيء أن يُصاب بالعدوى. وستحتاج في ذلك الحين إلى التقليل من الضوضاء بإعطائها الاهتمام. (انظر أيضاً #٠٩١ ركز على مهام عملك).

## # ٠٩٤ تشبث بثلاثة (ت. ث.)

ليس كل شيء على الدرجة نفسها من الأهمية.

بسط الأمر عند التواصل فيما يهم المؤسسة:

- احتفظ فقط بأمر رئيسية قليلة، ومن الأفضل أن يكون أمرًا واحدًا فحسب.
- تأكد من أن تكون هذه الأمور القليلة يسيرة الفهم.
- لا تغير الأمور الرئيسية كل أسبوع.
- كررها قدر المستطاع.
- انتبه عندما لا يتم التعامل مع الأمور الرئيسية القليلة باحترام أو يتم تجاهلها.

من رأي المتواضع أن كلمة قليلة تعني ثلاثة أمور رئيسية كحد أقصى (حتى لو كانت القائمة الواردة أعلاه تتضمن في الواقع خمس نقاط)، ويتم تحديد هذه الأمور إما على مستوى الشركة أو على مستوى مستواك الشخصي. وتتعلق الأمور الثلاثة الرئيسية بكل ما تتمكن من إبقائه في ذهنك على أية حال، وينطبق الشيء نفسه على عدد النقاط في العرض التقديمي ببرنامج باوربوينت، إذا أردت استخدام هذا العرض لتوصيل رسالتك. وفي كل الأحوال، التزم بالرقم ثلاثة كحد أقصى.

## # ٠٩٥ احترس من زعنفة القرش (١.م. ز. ق.)

هل تضع أهدافًا يمكنك تحقيقها – أم تطمح في ذلك؟

قد يكون أمرك الرئيسي شيئًا تريد تحقيقه؛ أي هدف. إذا كان هدفك هو تجاوز هذا العام بدون خسائر أو تحقيق عائد يُقدر بمليار دولار في العام التالي، فقد يكون ذلك هو الأمر الرئيسي لك ولشركتك. أو أن تصل إلى هدف فوز نادي التزلج بالبطولة الإقليمية أو نشر الابتسامة في أكثر الأماكن المنكوبة على وجه الأرض كما تفعل المنظمة غير الربحية *Clowns With- out Borders*.

أما السؤال التالي فهل ينبغي عليك وضع أهداف كبيرة وجريئة – أم واقعية؟ هناك مدرستان فكريتان فيما يخص ذلك الشأن: الأولى تقول بأن تحدي أهداف خيالية هو أمرٌ ملهم، في حين تعتقد الأخرى أن الأهداف الواقعية أفضل لأنك تستطيع تحقيقها في الواقع كما أن الموظفين الذين يعملون معك سيؤمنون بها، إذا كانت ممكنة. ومن المحتمل أن يعتمد أداؤك على ما إذا كنت رائد أعمال (تلهمه الأهداف الخيالية، ويجيد التواصل معها)، أم مديرًا (يسعد أكثر بالأهداف الواقعية التي يمكن تحقيقها)، وقد يكون الفرق مذهلاً.

لقد كان لدينا أولاً في كيبروكر أهداف جريئة وجسورة بمنحني توقعات للإيرادات كان يصل إلى عنان السماء مدفوعاً برأس مال استثماري جديد، ولكننا غيرنا بعد ذلك ميزانية العام التالي لتصبح أكثر واقعية وكان خط النتيجة الذي تتبعناه يشبه زعنفة القرش – فقد بدأ المنحني أولاً بالصعود إلى الأعلى ثم هبط هبوطاً حاداً (عند مراجعة التوقعات). لذلك تبيننا مبدأ "احترس من زعنفة القرش"؛ فقد يكون التواصل بأفكار ورؤى عظيمة أمراً ملهماً، ولكنك إن لم تصل إليها مطلقاً أو احتجت إلى مراجعة أهدافك، قد يتغير حينئذٍ الإلهام بسرعة، ويحل محله اليأس وخيبة الأمل.

تخيل مثلاً أنك تجمع الأموال لعمل خيري، وقد وضعت أهدافاً بمقدار المبلغ الذي ستجمعه أنت وفريقك كل شهر، وتتقابل في بداية كل شهر مع مجموعتك لمتابعة نتائج الشهر السابق. وبما أنك قائد العملية، فأنت من سيتولى أداء العرض التقديمي. والسؤال الآن عند التحدث عن أهدافك والنتائج، هل ينبغي عليك مقارنتها بالماضي (ورؤيتها من حيث معدل النمو: رائع لقد جمعنا في هذا الشهر أكثر من سابقه١)؟ أم مقارنتها بالمستقبل (من حيث الميزانية: في الشهور القليلة المقبلة سيكون هدفنا جمع ضعف المبلغ)؟

من المفيد التحدث عن تقدمك من المنظور الزمني، خاصةً إذا كنت تحقق تقدماً وبإمكانك إلهام فريقك من خلال توضيح كيف تقدمت منذ الفترة الماضية. ويُعتبر تحديد أهدافٍ مستقبلية أفضل، إذا كنت ترغب في تحديد غايتك، وقضاء وقتٍ أقصر في معرفة موقعك السابق - خلق هدف مشترك. وبرغم ذلك عليك توخي الحذر: فإذا كانت خطتك المستقبلية طموحة للغاية وذات أهداف شهرية جسورة؛ فقد تبدو وكأنها رحلة صعود شاقة؛ حيث سيبهرك مشهد التل شديد الانحدار، عندما تنظر إليه بمجرد صعودك عليه، ولكنه قد يثبط همتك عند النظر إليه من الأسفل.

اختتم "داج هامارشولد"، الدبلوماسي وعالم الاقتصاد والمؤلف السويدي وثاني أمين عام للأمم المتحدة منذ ١٩٥٣ وحتى وفاته في حادثة طائرة عام ١٩٦١، كتابه *Markings* أو *Vägmärken* بالسويدية قائلاً:

"لا تقس أبداً ارتفاع الجبل حتى تصل إلى قمته، وحينها ستكتشف كم كان منخفضاً".

## # ٠٩٦ الإفراط في توصيل الرسالة وتكرارها (ط. ف. ص. ر. ك.)

لا يمكنك أبداً الوصول إلى الوضوح التام أو الإسهاب في التكرار

عليك دائماً "الإفراط في توصيل" الرسائل التي ترغب في تأكيدها والالتزام بها. من بين المشكلات الأكثر شيوعاً ألا يتم توصيل الرسائل بالشكل المطلوب، فإذا كانت الرسالة مهمة فلن يكفي لتوصيلها أن تقولها مرة واحدة، بل يجب تكرارها عدة مرات وكل يوم إن أمكن. السبب في ذلك أن الأفكار التي قد تبدو واضحة بالنسبة لك قد لا تكون على القدر نفسه من الوضوح للآخرين؛ فلا تقع في خطأ الافتراض بأن ما يدور في ذهنك هو نفسه ما يدور في أذهان الآخرين.

في أثناء عملك في مؤسسة، لا تعتبره أبداً أمراً مسلماً به أن جميع الأطراف المعنية:

- يؤيدون وجهة نظرك في قرار اتخذته.
- يعملون في اتجاه تحقيق الأهداف نفسها.
- يرون رؤية الشركة ورسالتها بالطريقة نفسها.
- يفهمون الخطة التي عملتم على تطويرها معاً.
- يؤيدون هدف مشروع تديره.
- ينفذون الإستراتيجية نفسها.
- يفسرون التفاصيل كما تفسرها.
- يعملون ضمن الإطار الزمني نفسه.
- يرون القائد التقليدي على أنه القائد الحقيقي.

في حقيقة الأمر، توجد احتماليةٌ كبيرة بأن الجميع لديهم وجهات نظر متباينة عن كل شيء. لذا إن أردت أن تكون واضحًا حيال قرار اتخذته بإيقاف العمل في مكتب فرعي مثلاً أو تعيين مدير للتسويق أو إنشاء مؤسسة جديدة أو بدء العمل في مشروع جديد، عليك أن تتأكد من تكرار ذلك عدة مرات والتحقق من أن الجميع يؤيدونك. ليس ذلك فحسب، فالناس بصفة عامة يسمعون فقط ما يريدون سماعه، ولا يتذكرون شيئاً أرادوا نسيانه؛ والسبب في ذلك سهولة فقدان التواصل. إن كنت تعتقد أنك تتواصل وتكرر أكثر مما ينبغي فذلك يعني أنك لم تصل إلى المرحلة المطلوبة بعد. لا تتوقف عن التواصل، ولكن وازن ما بين حديثك والاستماع إلى الآخرين لما له من أهمية للقائد (انظر #٠٣٠ استمع بدون تعليق، و#٠٤٢ قد بالأسئلة).



## # ٠٩٧ وضع الصورة بأكملها (و. ص. أ.)

رؤية الكل تجعل الأجزاء أكثر تحفيزاً.

أؤمن بشدة بضرورة وجود الشفافية قدر الإمكان في أثناء عملي في مؤسسة. إن أمكنك توضيح الصورة بأكملها: أي النتائج والخطط والإستراتيجيات فضلاً عن الإخفاقات والأخطاء والحقائق المؤلمة، فمن المرجح أن يتزايد شعور الموظفين باشتراكهم أكثر في العمل، كما ستلهب حماسهم. علاوةً على أن توضيح الصورة بأكملها يُعدّ أمرًا ضروريًا للغاية، إذا كنت ترغب في جعل الموظفين ينتهجون عقلية القائد. ويحتاج القائد كي يخطو خطوات استباقية ويتولى زمام المبادرة إلى رؤية الصورة الأكبر وليس فقط دوره في هذه الصورة.

الاجتماع الشهري هو ساحة المناقشة التي تصلح لعرض الصورة الكاملة، فهو مثالي لعرض أحدث النتائج. ستصب بالطبع الأرقام والأرباح المتنامية في صالح الروح العامة في الشركة، ولكن ماذا ستفعل حين تكون الأرقام سيئة ومعدل النمو بطيئاً وليست هناك أية أرباح؟ حسناً، عليك توضيح ذلك أيضاً؛ فإن كانت لديك مؤسسة كل العاملين بها قادة فستوجد احتمالات بأن يقدم الموظفون مبادرات من أجل تحسين الأرقام السيئة. وبالطبع، سيختلف القادة في طريقتهم للنقاش، كما هي الحال عندما يستدعي الناظر الطلاب وأولياء أمورهم لقاعة المدرسة ليشارك الجميع في وضع الخطط الجديدة، وعندما ينادي الخطيب على الناس للذهاب إلى دور العبادة لتعريفهم بالمفهوم الأشمل للدين.

## # ٠٩٨ لا تتواصل بالباوربوينت (ل. ت. ب.)

### تواصل شخصياً.

لقد تعلمت، عندما كنت ألتقي دروساً في التمثيل على يد مخرج مسرحي كي أصبح محاوراً أكثر كفاءة، أن الأشياء الأكثر إثارة والتي يمكنك فعلها هو الصعود على خشبة المسرح وعدم القيام بأي شيء آخر بل الوقوف فحسب. سيضفي ذلك تأثيراً مذهلاً على الحضور. وحين تبدأ أخيراً في الحديث بعد عدة ثوانٍ (والتي ستبدو وكأنها تدوم للأبد، وخاصة بالنسبة لك) سينتبه الحضور لك وحدك.

ومن هذه الزاوية البسيطة، قد تتردد عند إضافة أية عناصر غير ضرورية تقف عقبة أمام توصيل رسالتك؛ فما زالت معظم العروض التقديمية تبدأ بعدد كثيف من الصور مما يغمر الحضور بكم هائل من المعلومات قبل حتى أن تبدأ.

عليك أن تسأل نفسك قبل القيام بعرض تقديمي: "ما الحد الأدنى من أدوات العرض التي أحتاج إليها لتدعيم رسالتي؟ هل أحتاج إلى برنامج عرض لتوصيل رسالتي؟".

تخيل "وينستون تشرشل"، وهو يستخدم برنامج عرض لتوصيل رسالته في عدة نقاط:

### علينا أن نحارب:

- على السواحل
- في المطارات
- في الحقول
- في الشوارع
- في التلال

يعني عدم تفكيرك في التواصل باستخدام برنامج الباور بوينت "برنامج العرض واسع الانتشار" عدم السماح للتكنولوجيا والأدوات بأن تحول بين رسالتك والحضور. إذا كنت تريد توصيل رسالة بحساب الدخل الشهري أو معدل تنامي الهواتف الذكية في السنوات الخمس الماضية، فبال تأكيد سيفيدك استخدام الباور بوينت في صورة رسم بياني. أما إن كنت تريد بث روح الإلهام في المؤسسة فما عليك سوى التعبير عن رسالتك من قلبك! وإذا كنت تقوم بعرض تجريبي كعرض تطبيق أو عرض الأدوار في اجتماع للمبيعات فلا تضع في اعتبارك مطلقاً استخدام أي برامج. اعرض ذلك بالتوضيح الفعلي!

## # ٠٩٩ ضعها على الحائط (ض. ع. ح.)

القريب من العين قريب من القلب.

يقول المثل المأثور: "البعيد عن العين بعيد عن القلب"، والاستخدام الأمثل لهذه المقولة العميقة الدقيقة: "القريب من العين قريب من القلب".  
بالتالي، كيف ستحتفظ بشيء ما أمام ناظريك؟ ليس بالأمر العسير - ضعه على الحائط بحيث يتناسب مع مستوى رؤيتك. أنا شخصياً من كبار محبي وضع الأشياء على الحائط ولكن ليس لدرجة أن تزدهم بالمعلومات بل كوسيلة لتسليط الضوء على عدة أمور أساسية تُعتبر مهمة في أية لحظة معينة.

لقد كان الهدف في إحدى شركاتي - وهي متجر إلكتروني برأس مال مشترك - هو إضافة جميع منتجات التمويل المشتركة في السوق. وبالتالي كنا نضع "مقياساً حرارياً" على الحائط، وعندما تقترب من الهدف ترتفع درجة الحرارة. وفي شركة أخرى، كان الهدف هو الوصول إلى عدد معين من نوع خاص من العملاء، لذا، وضعنا لوحة تُلصق عليها النتائج على ورق ملاحظات. يوجد في معظم أقسام تطوير النظم لوحات تبين مدى تقدم مشروعات البرمجيات المتنوعة، ويمكنك كذلك وضع شاشات عرض لتبين المعلومات في وقتها الحقيقي مثل نتائج المبيعات وأحجام الطلبات. في المنزل، قد تُلصق لوحة نتائج على الثلاجة تمنح نقاطاً لأطفالك، وقد ينتهي بهم الأمر لنيل جائزة أو هدية مقابل إنجاز شتى الأعمال المنزلية. في حين قد تتبع مؤسسة غير ربحية عدد المحاضرات المجانية في المدارس، كما فعلنا في منظمتي الخيرية، وترصد العدد باستخدام عداد رقمي على الموقع الإلكتروني والذي يمكن أن يكون بمثابة "حائط للتعليقات".

تتلخص الفكرة في أنك إن وضعت مثل هذه الأمور في مكان عام؛ أي حيثما يقضي فريقك معظم وقته، ستتم ملاحظتها؛ فالمشكلة ليست في إتاحة المعلومات، ففي معظم المؤسسات ستجد كل المعلومات التي تحتاج

إليها بطريقة أو بأخرى، ولكن المشكلة في أنها ليست في المتناول أو لا يمكن استيعابها أو مشاركتها أو وضعها في الأولوية، فهي موجودة فحسب في قواعد البيانات على حواسيب بعينها أو على روابط. من ثم إذا كان لديك عدة أمور أساسية تعتقد أن على الجميع أخذها في الاعتبار، اجعلها بارزة للعيان من خلال وضعها على حائط - مدعومة بشكل مثالي ببيانات متطورة.

أهمية استخدام الحائط في وضع الأشياء عليه:

- نوع من أنواع الشفافية.
- تصور ما يمكن تصوره - توضيح المعلومات.
- إتاحة الدخول إلى البيانات - فمشاركة المعلومات تعني المزيد.
- بث روح الإلهام في المؤسسة بأكملها عن طريق عمل عروض بيانية ممتعة.
- تسليط الضوء على عدة أمور أساسية كي تبقى في الذاكرة.

## # ١٠٠ احذف الكلمات غير الضرورية (ذ. ك.

(غ. ض. غ.)

قل رسالتك بإيجاز حتى تصل إلى حيث تريد.

تواصل بأكبر قدر ممكن من الاقتصاد؛ أي لا تستخدم أكثر مما يكفي لتوصيل رسالتك. ففي أغلب الأحيان، يمكنك حذف نصف عدد الكلمات في نص ما دون المساس بفحوى ما تريد قوله. هذا ما يُسمى بالتواصل بإيجاز. عليك أيضاً توخي الحذر عند استخدام كم كبير من الأدوات الإلكترونية (كلمات وصور ونص وشرائح عرض وجداول وأسهم ورسوم توضيحية وما إلى ذلك)؛ حيث إنها تمثل نوعاً من المجازفة؛ فقد تصير عقبات في وجه ما تريد توصيله. إن الرسالة غاية وسيلتها التواصل فلا تجعله يسد عليها الطريق.

عرض "وليان ستنك" و"الوين بروكس وايت" في كتابهما الكلاسيكي *Elements of Style*، وهو كتاب يتحدث عن الأسلوب الجيد في الكتابة تم نشره بالتحديد عام ١٩١٨، فكرة حذف الكلمات غير الضرورية. ضع في ذهنك هذه النصيحة الخالدة في جميع أوقات التواصل. كيف يمكنك قول ما تريده بأكثر الطرق فاعلية؟ الفكرة ليست في أن تكون مقتصداً بالمفهوم المالي؛ فهناك عدد لا حصر له من الموارد المجانية تحت تصرفك. على أية حال، لا يكلفك الأمر أي شيء عدا الوقت الذي ستستغرقه لإضافة عشر شرائح عرض أخرى على الباوربوينت. ليس الأمر بهذه الصورة؛ حيث إن الفائدة التي ستعود عليك من حذف الكلمات غير الضرورية هي توصيل رسالتك بمزيد من التأثير. إن تمكنت من اختصار ما تريد قوله في ثلاثة أمور أساسية مع عرضها للحضور وأنت قائم دون استخدام أي شيء سوى كلماتك وربما مع الاستعانة بأصابعك (واحد، اثنان، ثلاثة)، فسيكون ذلك أفضل بكثير من تشتيت انتباه الحضور بعشر شرائح عرض مزودة بصور وجداول ونصوص. فالفكرة من وراء حذف الكلمات غير الضرورية هي قول

ما تريد دون إفساد عرضك التقديمي بالكثير من الأشياء، وهكذا تتحقق الغاية ويستوعب الحاضرون ما قلته تَوًّا من كلمات مهمة وضرورية فضلاً عن أنها ستبقى بذاكرتهم. ملحوظة أخيرة: أكثر الطرق فاعلية الممكنة عند التواصل هي بدون كلمات على الإطلاق، فهل تعلم ما أفضل نصيحة على القائد اتباعها عند التواصل؟ مجرد ابتسامة!

يقع التواصل والنقاش والحوار في صميم النشاط البشري؛ فقد نواجه صعوبة في النجاة بدونهم. وهم أيضاً بمثابة العمود الفقري لأي عمل أو مؤسسة، كما أنهم جوهر القيادة. إذا كنت تؤمن حتى الآن بأننا كلنا قادة وبأننا كذلك ويمكننا أن نكون كذلك، إذن لا تتردد في بث إلهام التواصل فيمن حولك. دع زملاءك يتحدثوا وامنحهم المساحة لذلك، وساعدهم على جعل العروض التقديمية أكثر فاعلية، وقدم لهم تعليقاً بناءً؛ فمن المعلوم أن مهارات التواصل والخبرة كذلك تمنح الأفراد ثقة في النفس لافتحام المشهد والتحدث وتحمل المسؤولية. وهكذا يرتبط التواصل بجميع رؤى القيادة الواردة في هذا الكتاب، ويتصل في الأساس بك كقائد - يدعم الآخرين ليصبحوا قادة - فيما تريد أن تفعله: بث روح الا في طريق القيادة.

## نقاط للتفكير

١. كيف تصف نمط تواصلك وطريقتك في العرض التقديمي؟
٢. هل تحاول باجتهاد النظر إلى نفسك وعملك من الخارج؟
٣. هل يمكنك التفكير في نماذج مختلفة من "الضوضاء" التي يمكن أن تكون جزءاً من علاقة ما؟
٤. أين ترى تحديات التواصل الأساسية؟ وهل تتواصل بأكثر قدر ممكن من الاقتصاد باستخدام الكلمات الضرورية فقط والأدوات المناسبة؟ وهل مررت يوماً بتجربةٍ عرفت منها كيف يمكن أن تتوه الرسالة ولا تصل كما ينبغي؟
٥. هل يوجد "تشويش في التواصل" في المكان الذي تعمل به؟
٦. ما الأمور الأساسية التي تُعتبر مهمة في عملك؟ وما نهجك عند وضع الأهداف؟
٧. كيف تلهم الآخرين للتحدث والقيادة؟



# اختبار ليدرتشارت

تكمّن الفكرة من إقامة مؤسسة ليدرتشارت في تبسيط تطوير القيادة و بث روح المتعة فيها، بالإضافة إلى إتاحتها للجميع حتى أصغر الشركات بل الناشئة منها. تقوم ليدرتشارت على ثلاثة أنماط للقيادة: رائد الأعمال، والمدير، والقائد، ويضاف إلى هذه الأنماط الثلاثة الاعتقاد بأننا كلنا نمتلك هذه المهارات بداخلنا كلٌّ وفق أسلوبه الشخصي. وبشكل عام، تهدف ليدرتشارت إلى تقديم أداة تساعدك على تطوير ذاتك وفريقك وشركتك بطريقة رائدة؛ ولكن بعد استيعابك لمفهوم القيادة لديك ولدى الآخرين بصورة أفضل ربما تدور في ذهنك بعض التساؤلات مثل:

- ما نقاط القوة والمهارات الرئيسية التي أود مواصلة تطويرها؟
- ما الجوانب الضعيفة التي أود تحسينها؟
- كيف يمكنني البحث بشكل استباقي عن أشخاص يمكنهم تعويض ما ينقصني؟
- هل يتمتع فريقنا بتوازن سليم ما بين رواد الأعمال والمديرين والقادة؟
- ما الأسلوب العام للشركة كلها؟

الطريقة المثالية هي أن تجلس مع فريقك لمناقشة أمور القيادة معاً مستعينين بالرؤى التي حصلت عليها من ليدرتشارت.

## كيفية عمل الاختبار

يهدف هذا الاختبار إلى تأليف ليدرتشارت الخاصة بك والتي تحتوي على المكونات الأربعة التالية:

- نتيجة القيادة: إجمالي قوتك القيادية.
- مستوى المهارات: مستوى مهاراتك كرائد أعمال وكمدير وكقائد.
- أسلوب القيادة: أسلوبك من بين سبعة وعشرين أسلوباً، مزوداً بمهارات رئيسية وثانوية.
- فئة القيادة: الفئة التي تقع فيها من أصل ست فئات.

عليك تقييم نفسك لكي تحصل على ليدرتشارت خاصة بك - مدى قوتك كرائد أعمال وكمدير وكقائد على مقياس من صفر إلى مائة، ومن المفضل السماح للآخرين بتقييمك أيضاً. وهكذا ستحصل على نتيجة قيادة إجمالية تحدد مقدار قوتك الكلية، ومستوى مهارات لكل مهارة كرائد أعمال وكمدير وكقائد. توجد ثلاثة مستويات للمهارات:

- صفر - ٣٣ = المستوى الأساسي
- ٣٤ - ٦٦ = المستوى المتوسط
- ٦٧ - ١٠٠ = المستوى المتميز

استناداً إلى مستوى مهاراتك، ستكتسب أسلوب قيادة خاصاً بك يتوافق مع أحد الأساليب السبعة والعشرين المختلفة المحددين داخل فئات قيادة

سنة متباينة. ستوضح حصيلة هذه المعلومات الصورة عن مركزك في القيادة وطبيعة مهارتك الرئيسية والثانوية، وكيفية تحسينها وتطويرها. والآن كيف تقيم نفسك كرائد أعمال وكمدیر وكقائد؟ يمكن إما الإجابة عن مجموعة من الأسئلة تحدد نتيجتك (ليست متوافرة هنا)، أو تحدد نتيجتك ببساطة على مقياس.

يمكنك التفكير لتحديد النتيجة من ناحية المماثلة؛ أي ما مدى كونك رائدًا أو مديرًا أو قائدًا وما مدى شعور الآخرين بذلك بمعنى إلى أي مدى هذا أنا "حقيقة". أو يمكنك التفكير من ناحية القوة؛ أي كم أنت جيد وماهر وذو خبرة وكيف يرى الآخرون ذلك. وعلى أية حال، يمكن أن يكون التفاوت المحتمل بين تقييمك لذاتك وتقييم الآخرين لك في حد ذاته أداة تعلم قوية، إذا كنت متفتحًا فيما يخص تلقي الملاحظات.

إذن، إلى أي مدى تظن نفسك رائدًا للأعمال؟ إذا كنت صاحب رؤية يكسر جميع القواعد وينطلق، فالمائة هي النتيجة التي تناسبك، أما إن لم يكن لديك أدنى فكرة في حياتك عن ريادة الأعمال، فالنتيجة هي صفر، وإن كنت في المنتصف فاختر رقمًا يعكس النقطة التي تعتقد أنك تقف عندها في المقياس. توجد وسيلة لاكتشاف ذلك ألا وهي محاولة التفكير في شخص يعجبك كرائد أعمال عظيم، سواء كنت تعرفه شخصيًا أو سمعت عنه وتقرن نفسك به.

إلى أي مدى ترى نفسك مديرًا؟ إذا كنت منظمًا مثاليًا للمشروعات ورجل إدارة من الدرجة الأولى وتعمل بأسلوب المشورة، فنتيجتك هي مائة، أما إن كنت لا تستطيع حتى إدارة قائمة مهامك، فنتيجتك هي صفر، وإن كنت في المنتصف فاختر رقمًا يعكس النقطة التي تعتقد أنك تقف عندها في المقياس. سيساعدك هنا أيضًا التفكير في شخص ما يعجبك كمدير رائع ومن ثم مقارنة نفسك به لتعرف إلى أي مدى تتشابه معه واحسم نتيجتك على هذا الأساس.

إلى أي مدى ترى في نفسك القيادة؟ إذا كنت شخصاً مثل "نيلسون مانديلا" أو مدرب فريق كرة قدم محبوباً أو شيئاً من هذا القبيل، فنتيجتك مائة، أما إن كنت رجلاً فوضوياً يائساً ينتهي به الأمر بشجارات مع كل من يقابله، فاكتب صفرًا، وإن كنت في المنتصف فاختر رقمًا يعكس النقطة التي تعتقد أنك تقف عندها في المقياس. مرةً أخرى فكر في شخص تراه قائدًا قويًا وكيف ترى نقاط قوتك مقارنةً بذلك الشخص أو إلى أي مدى تشعر بأنك تشبهه.

إذا كنت ما زلت لا تستطيع حقًا إدراك السمات الثلاثة لأسلوب قيادتك، فحاول التفكير في مدى (١) مشاركتك للآخرين في أحلامك، (٢) سعادتك حين تخطط للمهام في الجداول، و(٣) إمكانية الاتصال بمشاعر الآخرين. كلما ارتفع تقييم ذاتك في كل نقطة من النقاط السابقة، ارتفع تقييمك لنفسك كرائد للأعمال وكمدیر وكقائد على التوالي. لا يحدّد أسلوبك بالطبع على أنه أبيض أو أسود، ولكن الهدف من تحديده يكمن في البدء في التفكير في نقاط قوتك لكي تصبح قادرًا على رفع مستواها فضلًا عن تحسين المناطق التي تشعر فيها بالضعف نسبيًا.

## إجراء الاختبار!

سجل نتيجتك! يمكنك تسجيل صفر أو ٤٣ أو ٩٧ أو أي رقم لكل من رائد الأعمال والمدير والقائد. لا يحتاج الأمر إلى الإضافة كي يصل الإجمالي إلى مائة؛ فالحد الأدنى من النتيجة الإجمالية هو صفر والأقصى ٣٠٠.

١٠٠      ٧٥      ٥٠      ٢٥      ٠

-----

رائد أعمال

-----

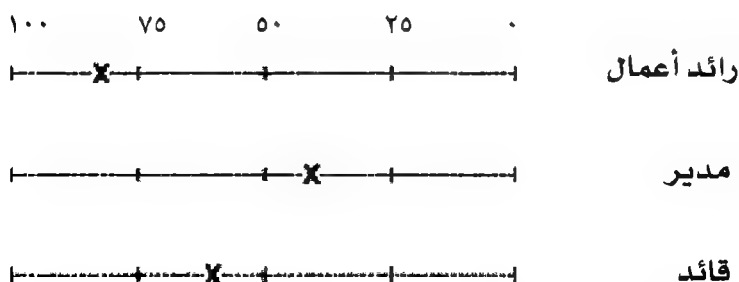
مدير

-----

قائد

يشير أقصى ناتج نظري (٣٠٠) إلى أنك قائد ممتاز يتقن جميع المهارات، بينما يوجي أدنى ناتج نظري (صفر) أنه ما زال لديك بعض الأمور عليك العمل عليها. يضع أسلوب القيادة الناتجة نتيجتك في جدول يبين أسلوبك الشخصي ويمكنك حينئذٍ مقارنته بسبعة وعشرين أسلوباً معيارياً.

فيما يلي مثال على الاختبار:



في هذه الحالة، تتم ترجمة نقاط رائد الأعمال الثمانين إلى المستوى المهاري المتميز، بينما تمثل نقاط المدير الأربعون ونقاط القائد الستون المستوى المتوسط، وجميعها معاً تمثل أسلوباً متميزاً يطلق عليه اسم "رائد الأعمال متعدد المهارات"؛ حيث إن مهارتك الرئيسية هي رائد الأعمال ولديك مهارتان ثانويتان: مدير وقائد، ويأتي أسلوبك في فئة متعددي المهارات.

نتيجة القيادة:  $80 + 60 + 60 = 180$  نقطة

مستوى المهارات:

• رائد أعمال: ٨٠ = متميز

• مدير: ٤٠ = متوسط

• قائد: ٦٠ = متوسط

أسلوب القيادة: الأسلوب الثامن عشر "رائد الأعمال متعدد المهارات"

أساسي متوسط متميز

صفر-٢٣ ٢٤-٦٦ ٦٧-١٠٠


رائد أعمال

مدير

قائد

فئة القيادة: متعددو المهارات

لمعرفة المزيد عن هذا الاختبار يمكنك زيارة الموقع الإلكتروني ar-

nander.com

## أساليب القيادة وفئاتها

يتم تصنيف أساليب القيادة إلى ست فئات، تحدّد بحسب نتيجة القيادة ومستوى المهارات والمهارات الرئيسية والثانوية، ورائد الأعمال والمدير والقائد هي ثلاثة أساليب مختلفة للقيادة، ولكن يمكن رؤيتها أيضاً على أنها مهارات مختلفة (الخبرة في العمل، مع وجود أفكار وإدارة وموظفين). تقع مهاراتك الرئيسية حيث أعلى مستوى مهاري، بينما تأتي مهاراتك الثانوية كمهاراتٍ أخرى.

## فئات القيادة الست:

١. المتطورون

٢. النجوم الصاعدة

٣. أحاديو المهارة

٤. ثنائيو المهارة

٥. متعددو المهارات

٦. النجوم

كلما ارتفعت نتيجة القيادة، كان ذلك أفضل (فهذا يعني أنك قائد أقوى بفضل مهاراتك وثقتك في نفسك)، ويستند ذلك إلى الافتراضات التالية:

- يمكن أن تكون لديك مهارة رئيسية واحدة، أو أكثر من مهارة، أو ليست لديك أية مهارات رئيسية على الإطلاق.
- يمكن أن تكون لديك مهارة ثانوية واحدة، أو أكثر من مهارة، أو ليست لديك أية مهارات ثانوية على الإطلاق.
- من الأفضل لو تمكنت من الجمع ما بين أكثر من مهارة رئيسية.
- من الأفضل لو كان لديك العديد من المهارات الثانوية.
- تُترجم المزيد من المهارات ومستويات المهارة العالية إلى نتيجة قيادة أعلى.

## ١. المتطورون

لدى المتطورين مهارات أساسية في أنماط القيادة الثلاثة جميعها، وربما مهارة رئيسية واحدة (رائد أعمال أو مدير أو قائد) في المستوى المتوسط. بذلك يتمتعون بفرصة مثيرة لمواصلة تطوير نقاط القوة لديهم. انتبه لنقاط القوة والمواهب المتطورة عند هؤلاء القادة، وهل تعرف أيًا منهم؟

مدى نتيجة القيادة: صفر - ٩٩

أسلوب القيادة الأول: "المتطور الأساسي"

أساسي متوسط متميز

			رائد أعمال
			مدير
			قائد

- رائد أعمال: صفر - ٣٣ = أساسي
- مدير: صفر - ٣٣ = أساسي
- قائد: صفر - ٣٣ = أساسي



أسلوب القيادة الثاني: "رائد الأعمال المتطور"

أساسي متوسط متميز


رائد أعمال

مدير

قائد

• رائد أعمال: ٢٤ - ٦٦ = متوسط

• مدير: صفر - ٣٣ = أساسي

• قائد: صفر - ٢٣ = أساسي

أسلوب القيادة الثالث: "المدير المتطور"

أساسي متوسط متميز


رائد أعمال

مدير

قائد

• رائد أعمال: صفر - ٢٣ = أساسي

• مدير: ٢٤ - ٦٦ = متوسط

• قائد: صفر - ٢٣ = أساسي

## أسلوب القيادة الرابع: "القائد المتطور"

## أساسي متوسط متميز


رائد أعمال

مدير

قائد

- رائد أعمال: صفر - ٣٣ = أساسي
- مدير: صفر - ٣٣ = أساسي
- قائد: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

## ٢. النجوم الصاعدة

لدى النجوم الصاعدة مهارتان رئيسيتان في المستوى المتوسط تجمع مثلاً بين مهارات رائد الأعمال والمدير، ويزيدون على ذلك بمهارة ثانوية أساسية. هؤلاء القادة الذي يتمتعون بمهارتين في المستوى المتوسط في طريقهم ليصبحوا متعددي المهارات أو قد يصلون إلى مرتبة النجوم، وهم لم يتبعوا بعد أي نظام ولكنهم ينجزون عملهم. هل تعرف أيًا منهم؟

مدى نتيجة القيادة: ٦٨ - ١٦٥

## أسلوب القيادة الخامس: "رائد الأعمال والمدير الصاعد"

أساسي متوسط متميز


رائد أعمال

مدير

قائد

• رائد أعمال: ٢٤ - ٦٦ = متوسط

• مدير: ٢٤ - ٦٦ = متوسط

• قائد: صفر - ٣٣ = أساسي

## أسلوب القيادة السادس: "المدير والقائد الصاعد"

أساسي متوسط متميز


رائد أعمال

مدير

قائد

• رائد أعمال: صفر - ٣٣ = أساسي

• مدير: ٢٤ - ٦٦ = متوسط

• قائد: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

أسلوب القيادة السابع: "رائد الأعمال والقائد الصاعد"

أساسي متوسط متميز


رائد أعمال

مدير

قائد

• رائد أعمال: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

• مدير: ٣٣ = أساسي

• قائد: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

### ٣. أحاديو المهارة

لدى أحاديي المهارة مهارة رئيسية واحدة في المستوى المتميز، مثل رائد الأعمال الناجح، ولديهم مهارتان ثانويتان في المستوى الأساسي مما يجعل قيادتهم هي الأكثر تميزاً من بين جميع الفئات بالإضافة إلى كونهم أحاديي التفكير. ستجد هنا المدير المالي الكفاء الذي يبرع مع الأرقام، ولكنه لا يبدع ولا يستطيع إدارة العلاقات البشرية. هل تعرف أيًا من أحاديي المهارة؟

مدى نتيجة القيادة: ٦٧ - ١٦٦

## أسلوب القيادة الثامن: "رائد الأعمال أحادي المهارة"

أساسي متوسط متميز			
			رائد أعمال
			مدير
			قائد

- رائد أعمال: ٦٧ - ١٠٠ = متميز
- مدير: صفر - ٣٣ = أساسي
- قائد: صفر - ٣٣ = أساسي

## أسلوب القيادة التاسع: "المدير أحادي المهارة"

أساسي متوسط متميز			
			رائد أعمال
			مدير
			قائد

- رائد أعمال: صفر - ٣٣ = أساسي
- مدير: ٦٧ - ١٠٠ = متميز
- قائد: صفر - ٣٣ = أساسي

أسلوب القيادة العاشر: "القائد أحادي المهارة"

أساسي متوسط متميز


رائد أعمال

مدير

قائد

- رائد أعمال: صفر - ٣٣ = أساسي
- مدير: صفر - ٣٣ = أساسي
- قائد: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

#### ٤. ثنائيو المهارة

لدى ثنائي المهارة مهارة رئيسية واحدة في المستوى المتميز ويضيفون عليها مهارة ثانوية في المستوى المتوسط. يتميز هؤلاء القادة باستخدامهم للمهارة الرئيسية في إنجاز مهامهم وفي الوقت نفسه يوازنون بينها وبين المزيد من المهارات. سترى مثلاً المدير قوي التحفيز الذي يجيد الإصغاء أيضاً. هل تعرف أيًا منهم؟

مدى نتيجة القيادة: ١٠١ - ١٩٩

أسلوب القيادة الحادي عشر: "رائد الأعمال المتميز ذو مهارات المدير"

أساسي متوسط متميز

رائد أعمال			
مدير			
قائد			

- رائد أعمال: ٦٧ - ١٠٠ = متميز
- مدير: ٣٤ - ٦٦ = متوسط
- قائد: صفر - ٣٣ = أساسي

أسلوب القيادة الثاني عشر: "رائد الأعمال المتميز ذو مهارات القائد"

أساسي متوسط متميز

رائد أعمال			
مدير			
قائد			

- رائد أعمال: ٦٧ - ١٠٠ = متميز
- مدير: صفر - ٣٣ = أساسي
- قائد: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

أسلوب القيادة الثالث عشر: "المدير المتميز ذو مهارات رائد الأعمال"

أساسي متوسط متميز

			رائد أعمال
			مدير
			قائد

- رائد أعمال: ٣٤ - ٦٦ = متوسط
- مدير: ٦٧ - ١٠٠ = متميز
- قائد: صفر - ٣٣ = أساسي

أسلوب القيادة الرابع عشر: "المدير المتميز ذو مهارات القائد"

أساسي متوسط متميز

			رائد أعمال
			مدير
			قائد

- رائد أعمال: صفر - ٣٣ = أساسي
- مدير: ٦٧ - ١٠٠ = متميز
- قائد: ٣٤ - ٦٦ = متوسط



أسلوب القيادة الخامس عشر: "القائد المتميز ذو مهارات المدير"

أساسي متوسط متميز


رائد أعمال

مدير

قائد

• رائد أعمال: صفر - ٣٣ = أساسي

• مدير: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

• قائد: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

أسلوب القيادة السادس عشر: "القائد المتميز ذو مهارات رائد الأعمال"

أساسي متوسط متميز


رائد أعمال

مدير

قائد

• رائد أعمال: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

• مدير: صفر - ٣٣ = أساسي

• قائد: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

## ٥. متعددو المهارات

لدى متعددو المهارات الكثير من المهارات الرئيسية في المستوى المتوسط، أو مهارة رئيسية واحدة في المستوى المتميز، ويصحبها مهارات ثانوية في المستوى المتوسط، لذا تُعتبر قيادتهم أكثر اكتمالاً. على سبيل المثال، ذلك القائد الذي يتقن دعم موظفيه وفي الوقت نفسه على دراية بكيفية التنظيم والابتكار. هل تعرف أيًا منهم؟

مدى نتيجة القيادة: ١٠٢ - ٢٣٢

أسلوب القيادة السابع عشر: "متعدد المهارات"

أساسي متوسط متميز


رائد أعمال

مدير

قائد

- رائد أعمال: ٢٤ - ٦٦ = متوسط
- مدير: ٢٤ - ٦٦ = متوسط
- قائد: ٢٤ - ٦٦ = متوسط

أسلوب القيادة الثامن عشر: "رائد الأعمال متعدد المهارات"

أساسي متوسط متميز


رائد أعمال

مدير

قائد

• رائد أعمال: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

• مدير: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

• قائد: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

أسلوب القيادة التاسع عشر: "المدير متعدد المهارات"

أساسي متوسط متميز


رائد أعمال

مدير

قائد

• رائد أعمال: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

• مدير: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

• قائد: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

أسلوب القيادة العشرون: "القائد متعدد المهارات"

### أساسي متوسط متميز


رائد أعمال

مدير

قائد

• رائد أعمال: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

• مدير: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

• قائد: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

### ٦. النجوم

من الصعب أن تجد النجوم فهم يجمعون بين مهارتين رئيسيتين (أو ربما ثلاث) في المستوى المتميز، علاوة على إجادتهم لمهارة ثانوية في المستوى المتوسط أو أحياناً في المستوى الأساسي. أحد أصدقائي رائد أعمال متميز فضلاً عن أنه شخصية قيادية رائعة، لكنه ليس على الدرجة نفسها من المهارة حين يتعلق الأمر بالتنظيم والإدارة، لذلك عليه أن يجمع حوله مديرين قادرين على ذلك. تفترض القيادة النجومية أنك تتقن جميع المواهب ولكن النجوم لديهم نقاط ضعف أيضاً عليهم الاعتراف بها ومعالجتها وتطوير أنفسهم، فالجميع يعلم أن "ستيف جوبز" كان رائد أعمال أسطورياً، ويُقال أيضاً إنه كان مديراً موهوباً، ومع ذلك يشهد الكثيرون أنه لم يكن على هذا المستوى نفسه من الموهبة عند تعامله مع الموظفين. قد يدل ذلك على أنه يتوافق مع "رائد الأعمال والمدير المتميز". هل تعرف أي نجوم؟

أسلوب القيادة الحادي والعشرون: "رائد الأعمال والمدير المتميز"

أساسي متوسط متميز


رائد أعمال

مدير

قائد

• رائد أعمال: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

• مدير: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

• قائد: صفر - ٣٣ = أساسي

أسلوب القيادة الثاني والعشرون: "رائد الأعمال والمدير المتميز ذو مهارات القائد"

أساسي متوسط متميز


رائد أعمال

مدير

قائد

• رائد أعمال: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

• مدير: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

• قائد: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

أسلوب القيادة الثالث والعشرون: "المدير والقائد المتميز"

أساسي متوسط متميز


رائد أعمال

مدير

قائد

- رائد أعمال: صفر - ٣٣ = أساسي
- مدير: ٦٧ - ١٠٠ = متميز
- قائد: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

أسلوب القيادة الرابع والعشرون: "المدير والقائد المتميز ذو مهارات رائد الأعمال"

أساسي متوسط متميز


رائد أعمال

مدير

قائد

- رائد أعمال: ٣٤ - ٦٦ = متوسط
- مدير: ٦٧ - ١٠٠ = متميز
- قائد: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

أسلوب القيادة الخامس والعشرون: "رائد الأعمال والقائد المتميز"

أساسي متوسط متميز


رائد أعمال

مدير

قائد

• رائد أعمال: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

• مدير: صفر - ٣٣ = أساسي

• قائد: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

أسلوب القيادة السادس والعشرون: "رائد الأعمال والقائد المتميز ذو مهارات المدير"

أساسي متوسط متميز


رائد أعمال

مدير

قائد

• رائد أعمال: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

• مدير: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

• قائد: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

أسلوب القيادة السابع والعشرون: "النجم الخارق"

أساسي متوسط متميز


رائد أعمال

مدير

قائد

• رائد أعمال: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

• مدير: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

• قائد: ٦٧ - ١٠٠ = متميز



# العب لعبة ورق القيادة

تتلخص رؤية هذا الكتاب في أننا كلنا قادة، أما رسالته فهي جعل الجميع قادة أفضل من خلال مفاهيم وأدوات بسيطة. جرب أن تلعب لعبة الورق كوسيلة لممارسة مهاراتك القيادية وتطويرها ضمن مجموعة (والتي تُعتبر دومًا الطريقة الأمثل للممارسة) باستخدام الاثنين وخمسين مفهومًا قياديًا الواردة في هذا الكتاب.

واليك طريقة لعب لعبة ورق القيادة: تصفح الكتاب أولاً لإدراك القيادة وشتى أدواتها، ثم اجتمع مع فريق مكون من 3-6 أفراد حول طاولة، ولا تنس تشغيل موسيقى وتقديم طعام ومشروبات. اخلط أوراق اللعب وضعها على منتصف الطاولة، ثم وزع الورق، ولتبدأ اللعبة.

٧. اقرأ المفهوم المكتوب على أولى البطاقة بصوت عالٍ وشرح معناه.

٨. حدد من (في المجموعة) تعتقد أنه يجيد حقًا هذا المفهوم.

٩. حدد من (في المجموعة) تعتقد أنه يمكنه تطوير ذاته فيما يخص هذا المفهوم، واستمع لتعليقات باقي الموجودين.

١٠. ما أسلوب في القيادة؟ استمع لتعليقات من حولك.

١١. كيف يُطبق هذا المفهوم وهل هناك شيء ما علينا العمل عليه معاً؟

يحين الدور بعد ذلك على فرد آخر من أفراد المجموعة بحيث تتم قراءة البطاقة التي يحملها، ثم تُتبع الخطوات الخمس. تتواصل هذه الحلقة حتى تنتهي جميع البطاقات أو حتى تفرغ أكواب المشروبات. يمكنك طلب أوراق اللعب عبر الإنترنت على الموقع الإلكتروني [arnander.com](http://arnander.com)

# مصادر أخرى

فيما يلي بعض المصادر التي قد تساعدك على أن تصبح قائدًا أفضل.

## موقع المؤلف الإلكتروني

ستجد على موقع المؤلف الإلكتروني [arnander.com](http://arnander.com) أدوات ومصادر مفيدة يمكن أن تساعدك على أن تصبح قائدًا أفضل:

- أجر اختبار ليدر تشارت واكتشف أسلوبك في القيادة.
- اقرأ المكتوب على المدونة فهي تتابع أخبار عالم ريادة الأعمال والإدارة والقيادة.
- اشتر عبر الإنترنت الكتاب ولعبة بوكر القيادة ودفتر القيادة وأشياء أخرى.
- استكشف روابط مفيدة لكتب ومقالات ومؤسسات ومصادر أخرى.

## دفتر القيادة

يُتاح دفتر القيادة لكتابة ملاحظات في القيادة، واكتشاف أسلوبك في الاختصاصات، وكتابة الأهداف التي وضعتها لنفسك بهدف إحراز التقدم.

يتميز هذا الدفتر بأنه أداة بسيطة ورائعة لمتابعة رحلتك نحو القيادة الأفضل. هذا الدفتر مُتاح على الموقع الإلكتروني [ar.arnander.com](http://ar.arnander.com).

#### فيسبوك وتويتر ولينكدين

- اشترك في Fredrik Arander على موقع [facebook.com/ar-nander](https://facebook.com/ar-nander).
- للحصول على أحدث الأخبار، تابع [@fredrikarnander](https://twitter.com/fredrikarnander) على موقع تويتر.
- ابحث عن Fredrik Arander على موقع لينكدإن على العنوان التالي [se.linkedin.com/in/arnander](https://se.linkedin.com/in/arnander).

# المراجع لمزيد من القراءات

- Allison, Graham and Zelikow, Philip, *Essence of Decision*, Little, Brown and Company: 1971
- Alexander, Graham, *Tales from the Top*, Piatkus: 2006
- Arden, Paul, *It's Not How Good You Are, It's How Good You Want to Be*, Phaidon Press Ltd: 2003
- Armstrong, Karen, *Twelve Steps to a Compassionate Life*, Bo ley Head: 2011
- Baum, Frank, *The Wonderful Wizard of Oz*, Penguin Classics: 2007
- Bennis, Warren, *On Becoming a Leader*, Addison-Wesley: 1989
- Bronson, Po, *The Nudist on the Late Shift*, Broadway Books: 2000
- Buffett, Mary and Clark, David, *Warren Buffett's Management Secrets*, Simon & Schuster: 2012
- Business 2.0*, [http://money.cnn.com/magazines/business2/business2\\_archive/2005/12/01/toc.html](http://money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2005/12/01/toc.html), December 2005
- Campbell, Susan, *Getting Real*, H.J. Kramer: 2001
- Carlzon, Jan, *Moments of Truth*, HarperPaperbacks: 1989
- Cialdini, Robert, *Influence*, HarperBusiness: 2007
- Collins, Jim, *Good to Great*, Random House Business: 2001

- Covey, Stephen, *العادات السبع للناس الأكثر فعالية*, Simon & Schuster: 2004
- Drucker, Peter, *The Effective Executive*, HarperBusiness: 1993
- Franklin, Benjamin, *The Autobiography of Benjamin Franklin*, Dover Publications: 1996
- George, Bill, *True North*, Jossey-Bass: 2007
- Giuliani, Rudolph, *Leadership*, Sphere: 2003
- Goffee, Rob and Jones, Gareth, *Why Should Anyone Be Led By You?*, Harvard Business School Press: 2006
- Goleman, Daniel, *Emotional Intelligence*, Bloomsbury Publishing: 1996
- Goleman, Daniel, *What Makes a Leader?*, Harvard Business School Press: 2001
- Greenleaf, Robert K., *Servant Leadership*, Paulist Press International: 1977
- Hammar-skjold, Dag, *Markings (Kigmar'ken)*, Faber: 1964
- Hill, Napoleon, *Think and Grow Rich*, Fawcett Books: 1975
- Kahneman, Daniel, *Thinking, Fast and Slow*, Penguin: 2012
- Katie, Byron and Mitchell, Stephen, *Loving What Is*, Rider: 2002
- Kennedy, Robert, *Thirteen Days*, W.W. Norton & Co: 1971
- Kipling, Rudyard, *If*, Milk and Cookies Press: 2007
- Krug, Steve, *Don't Make Me Think*, New Riders: 2005
- Lencioni, Patrick, *The Five Dysfunctions of a Team*, Jossey-Bass, 2002
- Lewis, Michael, *Moneyball*, W.W. Norton & Co: 2004
- Machiavelli, Niccolò, *The Prince*, Penguin: 2004
- McChesney, Chris, Covey, Sean and Huling, Jim, *The 4 Disciplines of Execution*, Simon & Schuster: 2012
- Morrell, Margot and Capparell, Stephanie, *Shackleton's Way*, Nicholas Breare Publishing: 2003
- Ogilvy, David, *Confessions of an Advertising Man*, Southbank Publishing: 2011

- Perkins, Dennis N.T., *Leading at the Edge*, Amacom: 2000
- Pink, Daniel, *Drive*, Canongate Books: 2011
- Powell, Jonathan, *The New Machiavelli*, Vintage: 2011
- Ramfelt, Lena, Kjellberg, Jonas and Kosnik, Tom, *Gear Up*:  
[www.bokus.com/ bok/9 7 8 9 19795 6 994/gear.up .your.best. business.idea. ever](http://www.bokus.com/bok/9789197956994/gear-up-your-best-business-idea-ever) Semler, Ricardo, *The Seven Day Weekend*, Random House Business: 2004
- Sharma, Robin, *The Leader Who Had No Title*, Simon & Schuster: 2010
- Stoltz, Paul and Weißenmayer, Erik, *The Adversity Advantage*, Fireside Books:2010
- Strindberg, August, *A Dream Play*, Nick Hern Books: 2005
- Strunk Jr, William and White, E.B., *Elements of Style*, Longman: 1999 (original 1918)
- Tolstoy, Leo, *Anna Karenina*, Wordsworth Editions: 1995
- Welsh, Suzy, *Ten Ten Ten*, Pocket Books: 2010





## ٩ شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير للأشخاص الرائعين الذين ألهمني معظمهم دون قصد للتفكير في القيادة بأساليب جديدة وللارتقاء كقائد وأخيرًا لكتابة هذا الكتاب. لقد تعلمت في الأساس من زملائي - القادة التقليديين وقادة العقلية كليهما - الذين عملت معهم في العديد من الشركات والمؤسسات والشركات الناشئة على مدار سنوات عمري، وخاصة فريق الإدارة وموظفي كيبروكر الذين دفعوني دفعةً لأصبح قائدًا أفضل.

كما أنني ممتنٌ بشدة لمن علموني: الراحل ريتشارد نورمان؛ لأنه وضع لي من بين عدة أمورٍ أخرى أن "التبسيط هو جوهر كل الأمور" ومبدأ "درس اللغة أولاً، ثم تحدثها" وقد أرشدني كلا المبدئين في مشروع هذا الكتاب، وموموليران وريببكا جالامبوس لرؤيتهما للجانب الإنساني في القيادة، فقد أثارت ريببكا لديّ أولاً فكرة البدء في تأمل أسلوبِي في القيادة وتدوين ملاحظات، وأخيرًا فيليب أوديفال التي جعلتني أرى القيادة من منظورٍ مختلف. كما أنني ممتنٌ أيضًا لجميع رواد الأعمال والشركات والناجحين والكتاب والمفكرين والأكاديميين والقادة والأماكن المُشار إليها في هذا الكتاب والذين ألهموني بعظمتهم. وأخيرًا، أتوجه بالشكر لأصدقائي الأعزاء والمقربين لمساعدتي على مواصلة دربي في النجاح.

كما أود أيضًا سُكْر العاملين بشركة كابستوني/وايلي الذين آمنوا بفكرة الكتاب وعلى وجه الخصوص جوناثان شيبلي وإيان كامبيل والمحررين جيني نج وكيث آهل لجعلهما الكتاب يبدو أفضل بكثير ولحذفهما الكلمات غير الضرورية.

## نبذة عن المؤلف



"فريدريك أرناندر" هو الرئيس التنفيذي لمجموعة كيبروكر، ورائد أعمال سويدي في مجال التكنولوجيا، ورأسمالي مغامر. أسس "فريدريك" العديد من الشركات والمؤسسات، كما قاد استثمارات رأسمالية من شركته القابضة ستاندرد فينتشرز.

بدأ "فريدريك" حياته المهنية مستشارًا إداريًا يعمل لصالح شركة عالمية ويساعد الشركات المنشأة على الدخول إلى عصر الإنترنت. ثم التحق بعد ذلك بشركة أكون ميديالاب وهي وكالة رقمية تقدمت بسرعة حتى صارت مجموعة عالمية.

في عام ١٩٩٨، غادر أيكونويديا لاب ليبدأ العمل في فوندكس، أول متجر إلكتروني برأس مال مشترك في الشمال، وهي شركة جعلت سوق العملاء من أجل الاستثمارات التمويلية يتميز بالشفافية وفي الوقت نفسه تسد الطريق على احتكار البنوك، وقد بيعت فوندكس لشركة بريطانية مدرجة عام ٢٠٠٠.

في وقت لاحق من العام نفسه، أسس "فريدريك" مؤسسة ترانسفير وهي مؤسسة غير ربحية تهتم بإحضار متحدثين من عالم الأعمال للمدارس ليتشاركوا مع الطلاب الخبرة والمعرفة. تُعد ترانسفير "بنية تحتية جديدة للنقل الفكري" بين مجموعات الأفراد في المجتمع، والتي تقدمت لتصبح أكبر مكاتب المتحدثين في السويد، وتقدم خدماتها لعميل واحد وهو المدارس، وبالمجان تمامًا.

بدأ فريدريك في عام ٢٠٠١ سايدووك إكسبريس وهي أكبر سلسلة لنقاط الوصول للإنترنت في أوروبا الشمالية تقدم لعملائها وسيلة بسيطة ورخيصة للدخول إلى الإنترنت.

في عام ٢٠٠٥، واصل مسيرته المهنية ليشارك في تأسيس شركة كيبروكر وهي شركة إلكترونية لتكنولوجيا الإعلان، وقد أصبحت كيبروكر شركة رائدة في مجال البحث والتسويق فهي تقدم حلولاً إلكترونية مبنية على الأداء كما أنها ربحت في تصنيف Deloitte Technology Fast 50 وRed Herring 100. في عام ٢٠١٠، اشترك "فريدريك" في تأسيس كوايا (شركة من ضمن مجموعة كيبروكر)، وهي الشركة التي أطلقت أول أداة مجانية فعالة على شبكة الإنترنت ذات خصائص استثنائية للإعلان على الفيسبوك، وتقدم خدماتها عالمياً للمعلنين وبسعر تنافسي. يعمل "فريدريك" أيضًا رئيس مجلس إدارة شركة إنيرو، وهي أكبر شركة بحث في منطقة شمال أوروبا والمدرجة على NASDAQ OMX.

بدأ "فريدريك" في عام ٢٠١٢ العمل في مؤسسة أومنيس وهي مؤسسة غير ربحية تهدف إلى نشر أفكار القيادة. تشير كلمة أومنيس Omnes

(التي تعني الجميع أو الكل في اللغة اللاتينية) إلى الرؤية بأننا كلنا قادة. بالإضافة إلى تأسيسه لشركة ليدرتشارت، وهي شركة تقدم برنامجًا على شبكة الإنترنت لتطوير القيادة بسعر زهيد.

تخرج "فريدريك" في كلية ستوكهولم للاقتصاد، كما درس في كلية الدراسات العليا في مجال الأعمال بجامعة ستانفورد، وهو يعيش الآن في ستوكهولم مع أبنائه الثلاثة.



# الفهرس

ب

باتريك لينسيوني ١٧، ٢١٠  
بوديل جونسون ٢١٩

ت

تحسين العلاقات ١٩٤  
تسلسل هرمي ١٤، ٢٥، ١٨٦  
تطوير الأفكار ٢٠٤  
تطوير القيادة ٢٦٩  
تعيين الموظفين ٢٣٦  
تغير كبير ٢٢٣  
تغيير الهيكل ١٩٤  
تقليل التكاليف ١٦، ١٧٥  
تمويل المشروع ٢١١  
تثاغم اجتماعي ١٨٧  
تتويغات مختلفة ١٥٩  
توازن بسيط ١٩٥  
توجه إيجابي ١٢٥، ١٦٣  
توجه فكري ٥٩، ١٩٣  
توضيح المعلومات ٢٦٥

ا

أجندة عمل ١١٧، ١٦٧، ١٦٨، ١٦٩  
أحاديو المهارة ٢٧٥، ٢٨٠  
أداة مجانية ٣٠٤  
أدوات المستخدم ٢١٧  
أدوار كثيرة ١٩٥  
أدوار محددة ١١، ١٩٢  
أساس المهام ٢٣٧  
أطراف الحديث ٢٥٠  
أمور شخصية ١٦١  
أنماط جديدة ٢٠٤  
أهداف المبيعات ٢١٢  
أهداف جريئة ٢٥٧  
أوجست ستريندبرج ٢٠٣  
أوقات التواصل ٢٦٦  
إطار العمل ١٧٢  
إطار مرجعي ١٩٤  
إنجازار كامبراد ٢٢٤  
إيرادات خيالية ٢٢٤

- توظيف أشخاص ١٣٢، ١٤٠، ٢٣٥، ٢٤٢ خ
- توم كوسنيك ١٨٣
- خبراء متخصصون ٢٤٢
- خبرات مشتركة ٢١٩ ث
- خبير الإدارة ١٤٠، ٢٠٨
- خدمات أصلية ٢٢١ ثقافات فرعية ١٧٦، ٢٠٩
- خدمة العملاء ١٨٢ ثقافة الخدمات ١٧٢
- خرائط ذهنية ٢٣٨ ثقافة الشركة ٢٥، ٢٨، ١٧١، ١٧٦، ١٨٥، ٢٤٢، ٢٠٩
- خطابات التوصية ٢٤١ ثقافة المجتمع ١٧٦
- خلفية الوعي ١٧٢ ثقافة هدامة ١٦٥
- د ثنائيو المهارة ٢٧٥، ٢٨٢
- دافع الأداء ١٨٦ ج
- دانيال كانيمان ٢٥١ جامعة ستانفورد ٥٢، ٧٣، ٢١٤، ٢٢٣
- درجة الحرارة ٢٦٤ جرانت كالدر ١٣٠، ٢١٩
- دفع الفواتير ٢٢٤ جودة المنتج ١٨٢، ١٨٤
- دورة تدريبية ١٩٩ جوزيف شومبيتر ٢٣١
- ديفيد أوجيلفي ٢٢٣، ٢٤٢ جوناثان كيلبيرج ١٨٣
- ديفيد إنجفار ١٩٩ جوهر القيادة ٢٦٧
- ر جيم بالسيلي ١٩٥
- رأس المال ٤٠، ٦٦، ٩٦، ١٧٥، ١٧٧ ح
- ٢٠٦، ٢٣٢، ٢٣٤ حافة الفوضى ٢٢٣
- رؤساء الأقسام ١٦٨، ١٩٥، ٢٣٩ حرب نووية ٢٠٨
- رؤية بسيطة ٢٣٥ حقائق الحياة ٢٣٠
- رئيس المبيعات ٢٤٤ حل دبلوماسي ٢٠٨
- رائد أعمال ٣١، ٣٧، ٤٤، ٤٨، ١٠٠ حملة إعلانية ١٦٣
- ٢٠٦، ٢٥٧، ٢٧٢، ٢٧٣، ٢٧٤



- ٢٧٦، ٢٧٧، ٢٧٨، ٢٧٩، ٢٨٠، سوق جديدة ١٩٨، ١٢١، ٦٦
- ٢٨١، ٢٨٢، ٢٨٣، ٢٨٤، ٢٨٥، سياق اجتماعي ١٧٢، ١٥٧
- ٢٨٦، ٢٨٧، ٢٨٨، ٢٨٩، ٢٩٠، سياق العمل ١٦٠
- ٢٩١، ٢٩٢، سيولة نقدية ٢٢٠
- ش رائد الأعمال ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤٢، ٤٣، ٤٨
- ٢٧٣، ٢٧٧، ٢٧٨، ٢٧٩، ٢٨٠، شبكة الإنترنت ١٥٠، ٢٢٠، ٢٢١، ٢٣٨، ٢٧٣، ٢٦٩، ٢٢٤، ٢٠٥، ٥٠، ٤٨
- ٢٨١، ٢٨٣، ٢٨٤، ٢٨٥، ٢٨٧، ٢٨٨، ٢٩٠، ٢٩١، شخصيات رائدة ٢٤٢
- ٢٣٠، ٦٨، شركات جديدة ٢١٨
- ٢١٤، روبرت برجيلمان ٢٤٢، ١٩٢، ١٩١، ١٨٢، ٢٤٢، شركة فالف ١٨٢، ١٩١، ١٩٢، ٢٤٢
- ص ريادة الأعمال ٤، ٣١، ٣٨، ٤٠، ٤٢، ٤٧، ٢٠٤، ٢١٢، ٢٣٥، ٢٥٣، ٢٧١، ٢٩٥
- ز صاحب الرؤية ١٩٦
- صالح أرباح، ٢٢٤
- صفحة الويب ٢٥١
- صفقة محتملة ٢٤١
- صلة وثيقة ١٦١
- ط زيادة الإيرادات ٢٢٤
- س ساحة المناقشة ٢٦١
- سان فرانسيسكو ٢٠٦
- ستيف كروج ٢٥١
- سلطة تقليدية ١٦٤
- سلوك استباقي ١٨٧
- سهلة التذكر ١٨٥
- سوء التفاهم ٢١، ١٥٩
- سوزي ويلش ٢٠٠
- ع عدد زائد ١٩٣

- عرض تقديمي ١٦٧، ١  
 عطلات نهاية الأسبوع ١٦١  
 عقلية عالمية ٢١٥  
 علامة تجارية ٢١٨  
 علم الأعصاب ١٩٩  
 عمل تجاري ٢٢٨  
 عمل جيد ٢٣٥  
 عملية التمويل ١٦٨  
 عملية التوظيف ١٨٨، ٢٣٦  
 عملية الموازنة ٢٤٠  
 عملية مسطحة ١٨٦  
 غ  
 غياب القرارات ٢٠٩  
 ف  
 فترة انتقالية ٢١٩  
 فروع عديدة ٢١٤  
 فريق الإدارة ١٦، ١٨، ٦٠، ١١٧، ١٣٨،  
 ١٥٦، ١٥٧، ١٦٣، ١٩٥، ٢٤٣،  
 ٣٠١  
 فريق العمل ٤٧، ١١٦، ١٤٥، ١٥٧، ١٦٠،  
 ١٧٥، ١٦٩، ١٦٥  
 فريق جديد ١٩٤  
 فقدان التركيز ٢٢١  
 فقدان التواصل ٢٦٠، ٢٥٠  
 فكرة عظيمة ٢٠٥، ١٤٠  
 فلسفة التوظيف ٢٤٢  
 فلسفة الروعة ١٨٢، ١٨٥  
 فلسفة توظيف ٢٤٨  
 ق  
 قادة التوجه ٢٣٩  
 قادة عقلية ١٣، ١٩١  
 قارب خشبي ١٧١  
 قاعدة عملاء ٢١٦  
 قدرات إبداعية ٢٣٣  
 قسم الطوارئ ٢٣٧  
 قلوب شجاعة ١٨٧  
 قوام العمل ٢٢٠  
 قوي التحفيز ٢٨٢  
 ك  
 كاثلين أيزينهارت ٢٢٣  
 كتيب إرشادي ١٧٤  
 كتيب الموظفين ٢٤٢  
 كلية ستوكهولم ١٩٩، ٣٠٥  
 ل  
 لعبة سخيقة ٢٠٧  
 لغة الجسد ١٥٩  
 لينا راميل ١٨٣  
 م  
 مؤسسة ليدرتشارت ٢٦٩  
 مارتا ساندين ٢١٩  
 مايك لازارديس ١٩٥  
 مبادئ إرشادية ٦٤، ١٧٦

- متعددو المهارات ٢٧٤، ٢٧٥، ٢٨٦  
 مثال نموذجي ٢١١  
 مجلس الإدارة ٣٩، ٩٤، ١٥٦، ٢٣٠، ٢٣٩  
 مدخلات بناء ١٦٥  
 مرحلة التأسيس ٢١٦  
 مستقبل الشركة ٢٢٢  
 مستوى معين ٢١٧  
 مشاعر إيجابية ٢٤٧  
 مصادر خارجية ٢٠٩  
 معارك متنوعة ٢١٤  
 مقامرات جديدة ٢٢٠  
 مقاهي ستاربكس ٢١٨  
 مكاتب الآخرين ١٥٩، ١٦٠  
 مكان الاجتماع ١٥٩، ١٦٠  
 مكان العمل ٢٠٦، ٢٣٦، ٢٥٣  
 مكتب الاستقبال ١٧٢  
 مكتبة إلكترونية ٢١٧  
 ملاحظات لاصقة ٩٩، ١٨٥  
 ملاحظة واحدة ٢١٢  
 ممارسة التزلج ٢٤٩، ٢٥٠  
 ممارسة الرياضة ١٥٧  
 منافس عدواني ٢٣١  
 مناقشة المشكلات ٢٤٦  
 منتجات رائدة ١٨٧  
 منظور قيادي ١٧١  
 مهارات اجتماعية ٢٢٣  
 مهارات مختلفة ٢٧٤  
 مهارة رئيسية ٢٧٥، ٢٧٦، ٢٨٠، ٢٨٢، ٢٨٦  
 مواقف مختلفة ١٦٧  
 موقع أمازون ٢٥٢  
 ن  
 نتيجة سلبية ١٩٩  
 نشاط بشري ٢٠٧  
 نطاق عالمي ٢١٥  
 نظام التشغيل ٩، ٤٦، ٦٨، ١٧١، ١٧٢، ١٨٧، ١٧٣  
 نظرة إيجابية ١٨١  
 نقاط العمل ٢٣٧  
 نمو الشركة ١٩، ١٧٥  
 نهج منظم ٢١٦  
 هـ  
 هذا الربع ١٤٤، ١٦١  
 هيكل العمل ١٩٤، ١٩٨، ٢٠٢  
 هيكل تنظيمي ٢٤٣  
 هيكل هرمي ١٩١  
 و  
 وسائل الإعلام ٢٢١  
 وسيلة بسيطة ٣٠٤  
 وضع الأهداف ٢٣٧، ٢٣٩، ٢٦٨  
 وضع الإستراتيجية ٢٤٠  
 وظائف الآخرين ٢٣٨  
 وقائع جديدة ٢٠٣  
 وقت التأسيس ٢١٩  
 وقت قصير ١٧١  
 وينستون تشرشل ٢٦٢